Harvard Business Review

哈佛商业评论

后疫情时代商业与人的全面重塑



浙江出版联合集团
浙版数媒

Harvard Business Review
哈佛商业评论

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

Harvard Business Review
哈佛商业评论

后疫情时代商业与人的全面重塑



浙江出版联合集团
浙版数媒

Harvard Business Review
哈佛商业评论

总目录

（本书仅供个人学习之用，请勿用于商业用途。如果阅读后觉得好，请购买正版书籍！）

竞合法则（《哈佛商业评论》2021年第1期）

疫情重塑职场父母（《哈佛商业评论》2021年第2期）

高层销售法（《哈佛商业评论》2021年第3期）

说服固执领导（《哈佛商业评论》2021年第4期）

构建混合工作制（《哈佛商业评论》2021年第5期）

空降高管不太靠谱（《哈佛商业评论》2021年第6期）

Harvard Business Review

哈佛商业评论

财经
CAIJING

构建商业新模式

打造长盛不衰的家族企业

当机器学习脱离正轨

竞合法则

高管对于竞合的抵触，
使得公司错失了诸多良机。

P.084

When to Work with Rivals





哈佛商业评论

2021年第1期：竞合法则

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

财经
CAIJING



聚光灯
构建商业新模式
组织管理
打造长盛不衰的家族企业
科技
当机器学习脱离正轨

竞合法则

高管对于竞合的抵触，
使得公司错失了诸多良机。





P.084

When to Work with Rivals





Harvard Business Review
哈佛商业评论

2021年第1期

卷首语

对手与朋友

商业模式新结构

主创者

hbrchina.org

目标一致才能激励团队

博　客

下属自视过高，怎么办

不要关注表情最丰富的听众

阻碍企业使命运动的3个错误

在未知世界中预测消费者需求

抢鲜读

高管薪酬计划

前　沿

理论　新手CEO表现更出众

理念回归实践　“渴望比经验更有价值”

企业　总部的过去与现在

客户关系　诚实是最佳策略

破产　企业的破产重组

团队　创意之星未必利于团队发展

运营　管理虚拟排队

第一印象　做真实的自己

营销　疫情有助于大众品牌销量回升

积极性　弱者为何总能脱颖而出

多样化　合资企业董事会中的性别差距

奇思辨　站立会议不利于创新

实战复盘

卫士寿险公司前CEO如何运用价值推动战略规划

专　栏

德国引领数字医疗未来

领军企业的战略要素

拜登需要行为科学家工作组

像经营企业一样经营地方经济

聚光灯

构建商业新模式

是时候取代上市公司了

别被妖魔化的短期主义吓到

对　话 | HBR-C DIALOGUE

福田汽车董事长张夕勇：转型成功的关键是明方向、建目标、聚人心

特别报道 | SPECIAL REPORT

大众汽车集团（中国）：应对突发疫情的管理战略

特　写

竞合法则

当机器学习脱离正轨

让CFO看到可持续性的回报

打造长盛不衰的家族企业

经典重读 | HBR Classic

在关键时刻取得成功

洞　见

打造混态组织，实现动态平衡

后疫情时代：从全球价值链到全球价值网

经　验

自管理　提供有效帮助，避免微管理

案例研究　明星雇员要求转兼职，怎么办

——专家意见一

——专家意见二

杂　谈

体育运动与社会正义

跨界人生

医学诗人奥利弗·萨克斯：写作是与患者合作的过程

英文摘要

版权页

对手与朋友
RIVALS AND FRIENDS



左上起顺时针：殷阿笛、嘉宾沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）、奥克塔维娅·戈雷德玛、乔希·马赫特

2020年春天，全世界陆续进入封锁状态，我与同事乔希·马赫特（Josh Macht）决定推出视频直播系列访谈，请专家谈谈对眼下这个非常时期的见解。我们将其命名为“HBR隔离进行时”，并做出了一个不寻常的选择——与领英（LinkedIn）合作发布。

领英是著名的专业社交网站，但也发布管理方面的文章，跟我们争夺读者。同时，《哈佛商业评论》在领英网站上的关注者达到1100万，我们网站的流量因之受益。领英究竟是我们的朋友、对手，还是亦敌亦友？

刊登为其他商业出版社写书的作者的文章，以及与媒体竞争对手合作举办活动时，我们经常这样自问。读者所在的行业一定也有类似的问题。那么，在何种情况下应当与竞争对手开展合作？

20余年前，亚当·布兰登布格尔和巴里·纳尔巴夫提出一个新词形容这种合作：竞合。他们在本期杂志文章《竞合法则》中讲解了与竞争对

手合作的几大原则。

倘若处理得当，竞合对双方都有益。我们的HBR隔离系列访谈第一季吸引了近80万观众，十月更名为“HBR现在进行时”，增加了一位主持人——Twenty Ten的奥克塔维娅·戈雷德玛（Octavia Goredema），并且又安排了11期新的访谈。访问hbr.org/video即可观看。

本期杂志发行前还发生了一件重要的事：执行主编萨拉·克利夫（Sarah Cliffe）和高级编辑加德纳·莫尔斯（Gardiner Morse），两位总共为《哈佛商业评论》服务了40年的同事离职。他们经手过数百篇文章，各位老读者也许曾经从中受益。请与我们一同向他们致意。

殷阿笛（**Adi Ignatius**）

作者为《哈佛商业评论》英文版总编辑

（本书仅供个人学习之用，请勿用于商业用途。如果阅读后觉得好，请购买正版书籍！）

商业模式
新结构



过去40年里，上市公司模式是否合适一直处于争议中。这种可以有效地让私人投资者手中的资本流动到企业，从而创造价值的模式是近一百年来主要的商业结构。批评者们认为，如今资本市场的交易比以往更频繁，这种模式会鼓励高管日益关注短期利益，目光变得狭隘，一心惦记自己的股票薪酬，对激进型对冲基金感到恐惧。这种模式的确有问题：从1997年到2015年，美国上市公司数量减少了一半，而标普1500公司里受控公司（即有一个主要股东或主要股东集团的公司）的数量在2002年至2012年间增加了31%。上市公司减少趋势很好地解释了这种模式无法再满足其重要利益相关者基本需求的原因。那么可以取代上市公司成为主流商业模式的新结构又是什么呢？

在本期聚光灯文章《是时候取代上市公司了》中，多伦多大学罗特曼商学院前院长罗杰·马丁（Roger L. Martin）考察上市公司的衰退，指出专业管理者是不完全代理人，假如任其自行发展，他们就会倾向于最

大化自己的利益，从而难以满足关键利益相关者，即退休投资者与知识型员工的基本需求。因此我们需要一种真正关注长期发展的模式。作者在文章中建议，可采用转为员工持股计划加上一个或多个养老基金的所有权模式，将公司治理重点放在保证长期利益上，不要太关注短期的股价波动。这种模式可以满足退休投资者和知识型员工这两个群体的主要需求，同时保留上市公司结构的益处。长期企业既可以引导退休金流向投资，在20年至30年后产生高额回报，又可以鼓励身在富有活力的知识密集型行业的员工积极创造产生回报所必需的价值。

但在《别被妖魔化的短期主义吓到》一文中，哈佛法律教授卢西恩·别布丘克（Lucian Bebchuk）给出了对立观点。他认为，对于高管一味关注短期财务结果的担忧太夸张了，而且一般没有数据支持。文章中，别布丘克批评了希望保护高管免受维权投资者影响的“企业隔离”，表示我们不应该被妖魔化的短期主义吓到，去支持让管理者远离外部压力的主张。接受和维护这种观点，会危害美国投资者乃至整体经济。

公司上市演说和资本市场不会灭绝。不是所有投资者都能着眼长远，而且很多行业也许不可能实现新模式。但对新商业模式的探索不应懈怠。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 **hbrchina.org**



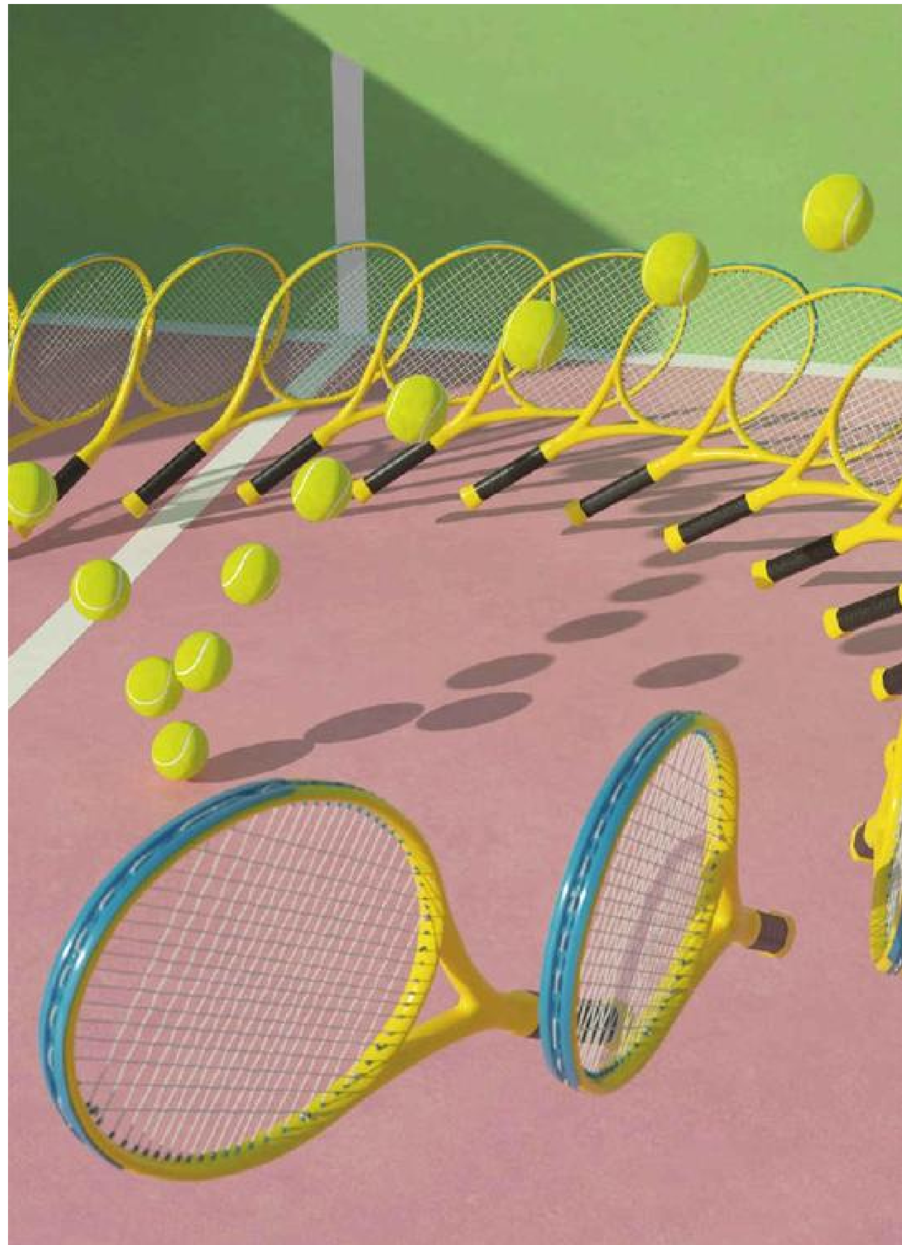
曾经在热带地区帮助品牌维持可持续生产的雨林联盟（Rainforest Alliance）担任负责人的滕西·惠兰（**Tensie Whelan**），当时有过一次顿悟。一位保险代理人告诉她，他决定给经过雨林联盟认证的咖啡品牌一个“可持续折扣价格”，因为获得认证所需的严格追踪通常会让运输途中的盗窃损失减少。现在她是纽约大学可持续商业中心主任，关注如何使用财务工具帮助企业衡量可持续投资带来的回报，这正是她本期文章的主题。



卢西恩·别布丘克（**Lucian A. Bebchuk**）是哈佛法学院法学、经济学及金融学教授，哈佛法学院公司治理项目创始主任。他以前的研究得到了这样一个结论：股东权利和投资者的监督应当加强。但他因此受到了警告：这方面的一切动作都会招致有害的短期主义。于是过去几年里，他致力于检验这一主张正确与否。在本期文章中，他解释了为什么不能接受那些担心短期主义的人给出的总体对策。



住在洛杉矶的摄影师蒂尔尼·吉伦（**Tierney Gearon**）给自家孩子们拍的照片，展现出了与竞争对手相互合作时相似的复杂性。本期亚当·布兰登布格尔（Adam Brandenburger）与巴里·纳尔巴夫（Barry Nalebuff）关于竞合的文章插图，最初收录在2013年出版的《字母书》（Alphabet Book）中。“我想创作出能让孩子思考的图片，”吉伦说，“我想展现一种思想、一种情感、一个故事或者一场对话。”给自己的孩子拍出的照片如此富于想象力，到底有什么秘诀？她的回答是：“时间、努力和耐心。”



hbrchina.org

目标一致才能激励团队

对于希望激励员工发挥最大工作潜能的领导者来说，目标共识可以成为一个强大的工具。

伦敦商学院组织行为学教授 丹·凯布尔（Dan Cable）| 文

你该如何找到目标？这本身就是个错误的问题

约翰·科尔曼 | 文

职业目标很重要吗？你可能对它有误解

塔尼娅·露娜、乔丹·科恩 | 文

“目标”是战略的核心

托马斯·迈尔奈特、艾维·布丘、查尔斯·德哈纳拉 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

构建自己的领导力风格

缺乏有效的领导力是普遍存在的问题，本文堪称一则实用指南，为提升高效且动态的领导力风格提供了具体建议。

重思按需用工

许多公司利用数字人才平台雇用具备专业技能的零工人才，现在我们需要从战略角度重新思考一下这种雇用方式。

变革者CLO

新冠疫情使得很多企业都在转变战略，但如何让利益相关者

接受这种转变是个问题。本文指出，如何叙事新战略极为关键，并给出了相应的对策。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。



扫描二维码，

下载《哈佛商业评论》

中文版APP

下属自视过高，怎么办

利兹·基斯利克 (Liz Kislik) | 文
刘隽 | 编辑



几乎每一位领导者都曾有过这种尴尬经历，即管理某些自认为表现出色的人，而实际上其表现只是刚刚合格，甚至更糟。事实上，在我30年的咨询生涯中，这一直是我观察到的最常见也最让人精疲力尽的表现问题之一。

是什么导致了这些员工的实际产出与他们对成功的认知之间的悬殊差异？有些人可能没有得到发展和提高所需资源及明确反馈；有的人可能未能意识到他们在费劲挣扎。无论是何原因，如果领导者不解决这种情况，落伍员工的工作就得不到改善，企业就会失去一名团队成员的价值，而假以适当的支持，那位团队成员就能茁壮成长。也许更隐秘的风险是，领导者会看似纵容不合格的工作，而称职的员工可能变得消极泄气并抽身走人。不过，如果你能找出表现欠佳员工缺乏自我意识的潜在原因，以下五种方法将帮助你纠正问题行为——或者了解是否有此可能。

明确期望值。某非营利型客户拥有宜人的工作环境和致力于理解彼此需求的文化。董事会主席对某位副总裁工作缺乏成果感到恼火。那位副总裁认为自己工作出色，因为她很努力。董事会主席提醒这位副总裁的上司（一名高管），他有责任确保工作成效。这位上司向该副总裁强调了业绩目标，可是由于他不想责备她或伤害她的感情，所以没有解释对公司的危害，以及她的工作岌岌可危这一事实。他继而对这位副总裁失去了信心，并最终减少了她的职责，以此间接承认她的工作缺乏进

展。董事会主席和那位上司后来都承认，任何人在指出她的绩效问题时都不够直接。

为员工提供资源和支持。多数员工需要领导、指导和强有力的监督才能发展进步，尤其是在他们涉足公司的新部门或得到提拔以填补公司空缺职位的时候。如果他们天生的技能不足以满足他们的岗位和责任要求，他们甚至可能没有察觉自己的不足之处。

某客户企业提拔了一名董事，以填补比他高两级的某位高管突然离职留下的空缺。高级领导层中没有人对这位新董事的发展需求进行过评估，尽管突然之间他就要对大量从事着不同工作的人负责。可是，由于这项更为复杂的工作不能像他过去那份工作一样管理，这位董事变成了身心疲惫的微观管理者，造成了运营瓶颈和员工的严重不满。

确定你是否愿意继续投资于个人。如果不愿意，降低你的期望值是更实际的做法。面对一位总是夸夸其谈而几年来业绩总不达标的副总裁，一位CEO越发失望，最终将该副总裁工作中一些更具风险、更有吸引力的部分重新分配给了另一位高管。那位副总裁很不爽，但留了下来——而且随着职责范围的缩小，他变得更加成功。

评估他们是否会接受帮助。一直假装成功或把持不合理的地位会令人心力交瘁。与身染冒名顶替综合征的人截然不同，其他许多人是邓宁-克鲁格效应(Dunning-Krueger effect)的受害者。这是一种认知偏差，让人无法意识到自己的表现有多糟糕，也认识不到自己需要帮助。某客户企业的中层管理人员对于他的技能需要提高这一建议嗤之以鼻，并对提供给他的指导置之不理。他对每一个质疑他的人进行挑剔指责，并开始冤枉同事，拆他们的台，歪曲他们的贡献和关切。当这些行为曝光后，公司被迫让他离职。

谨慎选择表扬对象。当某位自视过高的员工完成了高质量工作或者与人开展了良好互动时，表扬他们是件很重要的事。可是单单进行表扬和鼓励，他们会认为自己做的每一件事都很出色。要把你的正面评价与你希望他们解决的其他问题联系起来。比如，你可以说：“既然你已经优质地完成了ABC的演示，接下来，我希望你也会[做他们改进所需的下一件事]，这很重要，因为……”要确保你既很清楚必要的新行为是什么，又明白为何它必须是令人满意的工作表现的一部分。他们可能仍旧会把

自己看得过高，但这样做能让你更有机会获得你所需要的关键行为。

帮助一个浑然不知自己表现欠佳的员工更现实地对待工作，需要大量关注和参与。了解是什么原因导致他们缺乏认识，将有助于你确定他们需要什么支持才能长进，抑或证实你的评估：他们可能就是无法满足工作要求。



利兹·基斯利克帮助企业（从《财富》500强到非营利性国家企业和家族企业）解决他们最棘手的问题。她一直任教于纽约大学(NYU)和霍夫斯特拉大学(Hofstra University)，最近在TEDxBaylorSchool发表过演讲。你可以在她的网站上获得她的免费指导《如何解决职场中的人际冲突》(How to Resolve Interpersonal Conflicts in the Workplace)。

不要关注
表情最丰富的听众

阿米特·戈登堡 (Amit Goldenberg) 埃丽卡·魏斯 (Erika Weisz) | 文
刘隽 | 编辑

想象一下你自己在向一群人宣传某种想法。当你说话的时候，你快速地扫视听众，你的注意力从一张脸跳到另一张脸。人们是否在笑？还是看起来很困惑、很无聊，甚至是怒气冲冲？

面部表情可以透露人们情绪方面的重要线索。无论你是初级员工还是最高层管理者，对你听众的感受做出这些瞬间判断是一项至关重要的技能。可是，即便是我们之中情商最高的人，也难以确切明白这些瞬间判断是如何做出的，更重要的是，这些判断是否准确。而当你开始尝试不只是在一个人身上，而是在一群人身上解读社交线索时，情况就愈加复杂了。

研究表明，当人们在注视一群人时，更倾向于关注表达强烈情绪的面孔——无论这些情绪是正面的是还是负面的——而不太注意表达较少情绪的面孔。在公共演讲的背景下，这种注意力偏差可能会影响到演讲者对自己受欢迎程度的印象：既然人们更留意情感表现力更丰富的听众，他们通常会得出的结论是，听众的整体反应比实际情况更强烈。

为了更好地理解这些偏差如何呈现（以及你如何克服），我们与同事蒂莫西·斯威尼(Timothy Sweeny)、米娜·契卡拉(Mina Cikara)和詹姆斯·格罗斯(James Gross)一道进行了一系列研究，探究这种放大群体情绪的倾向。在一项实验中，参与者被展示了最多12人一组的图像，图像中的面孔都被进行了校正，以使每张面孔都显示出一定程度的情绪，这样我们能够计算群体“客观的”平均情绪状态。然后，我们要求参与者估计各组的平均情绪状态，并将他们的回应与每张图像描绘的实际情绪水平进行比较。

正如所料，我们发现，参与者自始至终都高估了群体情绪。不过，我们还发现了两个有趣的新结果：

首先，群体越大，我们的参与者越高估其情绪状态。由于情绪的程度是在面孔中随机分布的（就像情绪表现力更强与更弱的人会随机分布在真实世界里一样），较大群体比较小群体更有可能包含高度情绪化的面孔。由于人们的注意力通常停留在那些高度情绪化的面孔上，平均而言，他们最终认定较大群体更为情绪化。

第二，在参与者对群体情绪的高估中，对消极表情（如愤怒）的高估略多于积极表情（如快乐）。之前的研究表明，人们的注意力自然会更多地被表达负面情绪的面孔所吸引，而不是被表达正面情绪的面孔所吸引。可是，我们的研究发现，这种效应不仅适用于个人，还适用于群体。人们判断一个群体情绪状态的能力不仅仅偏向更强烈的情绪——它还特别偏向于更负面的评估。

为了进一步了解这种高估群体情绪倾向的机制，我们进行了第二项研究，其间我们要求参与者评估一组人的情绪，同时用眼球追踪装置追踪他们的目光。我们发现，参与者在扫视一组图像时，目光始终停留在更情绪化的面孔上，这导致他们在估计该群体的平均情绪状态时会过于加大这些面孔的权重。

我们的研究尚在初期。我们希望小心谨慎地给予人启示。但有趣的是，后一项发现为高估群体情绪偏差琢磨出了一个潜在解决办法：由于关注情绪化面孔通常会过度放大我们对一个群体情绪的感知，所以有意更均匀地扫视情绪化和非情绪化的面孔，可以让你更准确地感知听众。我们还怀疑，放大强烈情绪反应的倾向在虚拟环境中可能尤为突出，因为和面对面的情形相比，你更有可能错过屏幕上较弱的情绪信号（这只是一种推测，需要进一步的研究来证实）。

所以，下一次你宣传某种想法、作报告或者只是进入一个房间并开始感受气氛的时候，试着主动地审视每个人，而不是让你的注意力只被一两张高度情绪化的面孔所吸引。虽然这不能完全消除你的自然注意力偏差，但它应该会让你对听众的真实感受有更准确的估计。



阿米特·戈登堡是哈佛商学院(Harvard Business School)谈判组织与市场部(Negotiation Organizations & Markets)的助理教授。戈登堡博士的研究重点是情绪在社交互动中的角色。埃丽卡·魏斯是哈佛大学(Harvard University)的心理学博士后研究员。她于2018年获得了斯坦福大学(Stanford University)心理学博士学位。她的研究探寻的是如何利用社会心理学技术来鼓励人们相互产生共情。

阻碍企业使命运动的3个错误

莉萨·厄尔·麦克劳德 (Lisa Earle McLeod) | 文
刘隽 | 编辑



随着使命运动成为主流，企业履行使命的压力很大。有效的企业使命对企业来说是战略上的北极星。它定义了你如何对客户和世界产生影响。然而，使命往往只是被随意涂写在T恤上，被归入人力资源部门或社会责任团队，无法实现大量研究表明已经作证过的财务回报。

随着越来越多的客户、员工和投资者齐声问企业：“你们是心怀使命，还是仅仅只在卖东西？”领导者发现自己面临的挑战是如何让自己的目标不只是一句标语。

在使命领域工作了十年，帮助了200多家企业之后，我注意到了三个错误，这些错误甚至可以妨碍初衷最佳的使命努力。

缺乏明确指标

企业拥有针对生产目标、销售收入、客户满意度以及其他关键领域的指标。使命也需要类似的关注。那些认真对待使命的人需要增加定性指标来衡量进展，而不是仅仅依赖收入和利润等相对落后的传统定量指标。

“第一个指标是拥有明确表述的使命。”美国银行(Bank of America)首席执行官布赖恩·莫伊尼汉(Brian Moynihan)在最近的“世界经济论

坛”(World Economic Forum)一个专题小组讨论会上表示。一旦你确立了明确的使命，你就可以针对目标制定衡量标准。

比如，玛氏宠物护理(Mars Petcare)的使命是为宠物提供一个更美好的世界。该公司制定了跟踪宠物健康、营养和无家可归状况的惯例，比照自己的使命来评估战略进展。举一个不太正式的例子，我的客户Dave & Buster的销售团队的使命是“我们支持放声大笑式的乐趣”。成员们在举行活动的时候要巡查一遍，看看有多少人在笑。

衡量使命的其他方式可以是你获得的热情推荐数量、客户采用率和直接的客户反馈。确定一个简单的指标，即使是一个不完美的指标，也有助于让使命成为日常工作的中心。

未能向销售部门灌输使命

当实现收入目标的压力加剧时，高大上的使命往往就半途而废了。这是一个代价高昂（且毫无必要）的错误。在销售中焕发使命可以产生最直接、最广泛的经济效益。密歇根州立大学(Michigan State University)的研究表明，相比于只关注内部目标和配额的销售人员，具有超越金钱使命感的销售人员会随着时间推移付出更多努力，且适应力更强。

向销售团队灌输使命时，需要领导者宣布得如迫在眉睫的财务目标一样清晰实在。你可以通过在销售会议上讲述你的组织如何为客户带来不同的故事，将使命凸显出来。我的客户大西洋资本银行(Atlantic Capital Bank)企业金融服务总裁库尔特·施赖纳(Kurt Shreiner)通过改变每周例会的安排重新调整了他的销售团队。他表示：“现在，我们从崇高使命（‘我们促进繁荣’）出发，然后推动会议剩余时间讨论对客户的影响。”当他的销售人员讨论收获时，他们会把这笔交易对客户的影响包括在内。

你还可以在销售竞赛中表示“我们的销售数字是衡量我们如何为客户带来改变的标准”，以此来灌输使命。谈谈销售人员帮助了多少客户，而不仅仅是他们赢得了多少交易。这种简单的重构改变了叙事方式。它清楚地向销售团队表明：当我们以使命为生时，我们就可以实现销售目

标。

错过了在员工中激发使命的时机

人们很容易把使命看成是逐级向下传达的企业信息。可是，领导者必须超越传达信息的范畴，在团队的内心与大脑中激发使命。EY的CEO卡尔米内·迪·西比奥(Carmine Di Sibio)指出：“我们已将使命（‘建立一个更好的工作世界’）植根于每个人的日常工作中。”比如，审计员可以审视自己的日常任务，确定每项任务如何让工作世界更美好。

你可以对你的团队做同样的事情。问问员工：我们的工作会如何产生影响？我们如何积极地影响客户、团队和社区？你在履行使命方面扮演了什么角色？

要求员工确认他们自己与使命之间的联系（而不是告诉他们），如此一来就把使命从公司准则变成了个人所有。这就创建了一幅与更高使命感相关联的心理地图，在变化和不确定时期，你的团队成员可以利用它来进行自我重置。

使命的经济收益已经得到充分证明。使命可以帮助创建更强大的品牌，确立更大的竞争优势，并吸引顶尖人才。但是，使命只有在真实存在的情况下才有价值。请利用上述建议来突破口号，切实让你的使命充满活力。



莉萨·厄尔·麦克劳德是销售策略师和专业演讲人。她的客户包括Salesforce、亨氏食品(Kraft Heinz)和罗氏制药(Roche)。她著有《以高尚的使命销售》(Selling with Noble Purpose)一书，是销售转型方面的专家。

在未知世界中
预测消费者需求

西泽·布雷亚 (Cesar Brea) 萨宁·比查尼奇 (Sanjin Bicanic) 李玥（音）(Yue Li)
施韦塔·巴德瓦杰 (Shweta Bhardwaj) | 文
刘隽 | 编辑

新冠疫情破坏了需求预测，这些预测可以指导消费品和服务零售商及供应商，确定订购或生产数量、库存地点以及广告或折扣数量。在疫情初期，突如其来的封城和居家办公转向引发了食品和日用品的恐慌性购买，一些商品售罄而另一些却滞留在货架上。

如今，不确定性依然存在于几个方面。某些产品，比如纸巾和罐装蔬菜，仍旧供应不足。食品销售商正在囤积一些几个月而非几周量的主食，以便为今冬做好准备，届时可能会出现病例重现，人们可能会蜷缩在家里。反观之，这可能会使假日和季节性采购的预测出现偏差。失业福利的变化、投资市场的动荡，甚至围绕总统选举和种族问题的社会动荡，可能会进一步动摇需求。

我们也看到了消费者态度和行为方面的更深层次变化。消费者普遍寻求降低风险、减少焦虑以及获得归属感的途径。可是，基于年龄、收入和政治倾向，人们对待疾病及体育锻炼活动的态度和行为的范围越发宽泛。了解这些新格局并在疫情时期对客户进行重新归类，可以提高预测水平，这也应该成为许多企业的头等大事。

雪上加霜的是，当预测失灵时，就像新冠疫情期间一样，管理者们通常会回归其直觉。嘈杂的数据与偏见混作一团，让预测的准确性变得更差。

这种偏见有许多不同形式。我们在包装消费品公司需求规划工作中看到的一种常见形式是，通过确保商品的充足供应来取悦零售商，而不管这些商品是否有望销量强劲。实地销售代表不希望走进商店听到商品缺货的抱怨，因为这会损失今天的销量，损害关系，进而损害明天的市

场份额。可是，向另一个方向摆得太远——通过过度限制库存来对冲风险——代价也很高昂，因为它不仅直接损失了今天的销量，而且间接地损害渠道关系，并失去明天的市场份额。

管理者还会陷入“所见即所得”的陷阱，就像当时他们只看自己所在地区对疫情的响应一样。比如，一些在美国南部有大量业务的公司，最初认为纽约出现的早期新冠疫情趋势不会对他们产生影响。

与其放弃建模，不如换一种方式建模。

寻找替代数据集

在这些波涛汹涌的海面上航行，一个更可靠的办法是找出替代数据集——比如，通过混合使用更简单的模型，更深入地挖掘非显性的、有时是非结构化的“暗物质”数据。这些数据通常存在于那些应用预测的人的头脑中（想想员工对当地市场活动和其他情况的了解），而且可以在这些模型中得到安排和体现。

从数据集入手。许多预测模型依赖以前的销售数据。在相对稳定的时期，这些数据可以描绘出对下一季节的准确评估。可是当疫情袭来，过去熟悉的格局变得不具相关性，而类似的事件可能具有更强的预测能力。

类似的情形可能包括：过去的经济冲击，比如互联网泡沫破灭；过去的自然灾害，尤其是长期中断供应链的飓风；或者已从病例激增中恢复的地区。从类似事件得来的数据——比如，不同国家或城市的需求和供应需要多长时间恢复——可以在新冠疫情期间以及之后帮助人们看到不远的将来。

当然，类似数据不会说明全部的情况。公司还需要近乎实时的数据来追踪消费者当前的行为和态度。为此，通常缺乏及时准确销售点数据的消费包装商品企业，可以说服零售商随时分享他们的一手数据，或者他们可以建立直接面对消费者的渠道。即便是这种数据未必能从其他地区迅速获得。在这种情况下，利用电子商务渠道、在线搜索模式、智能手机移动数据以及社交媒体情感分析，都可以提供有用的消费势头信号。

一家全球食品企业在新冠疫情来袭几个月之后就采取了这种方法，在餐厅、酒馆和宾馆等无法衡量的渠道检测需求——这是它从未做过的事。该公司使用了来自手机的匿名位置数据，并确定了7个产品类别中的24个预测变量。这些数据集会流入一个工具，该工具会根据每个国家的疫苗供应、封城政策、经济刺激和其他因素来模拟不同情景。它还建立了“恐慌指数”，从社交媒体订阅源跟踪消费者情绪。迄今为止，这个工具的表现比过去一线销售代表作出的需求评估更准确。

挖掘当地知识

不过，收集的数据应该包括当地知识。我们曾合作过的一家烘焙食品公司使用了一种算法，假设在某些国家节假日期间需求会增加。可是在与实地代表的交谈中，我们发现，其他一些事件——如州博览会、钓鱼锦标赛、小职业联盟棒球赛——在某些市场上更为重要。将这些信息放入该公司基于机器学习的模型中，大大提高了预测的准确性。更高的准确性反过来又减少了商店退货、产品浪费和卡车司机花在订单上的时间。自疫情发生以来，这家公司通过减少过度订货和缺货已经实现了7500多万美元的税前收入增长。

除了当地知识之外，企业还可以寻求专家判断，包括在疫情出现时寻求流行病学家的判断，或者向高级顾问和行业协会寻求行业见解。使用德尔菲法(Delphi method)汇总一组专家的意见，企业可以将专家的判断内置为构建模型数据集的一部分，而不只是在事后调整模型的输出。

接受综合建模

一旦企业有了更多的相关数据，下一项任务就是改进其建模。这就要像飓风预报员一样思考：在不确定的动态条件下，综合许多简单的模型通常比使用一种复杂模型效果更好，因为后者在这些条件下可能更脆弱。

当任何单一模型的潜在数据不稳定时，综合建模可以融合不同模式的预测，以建议一个点估计值，或者一个合理范围。飓风预报员将几个

模型预报的路径一同绘制在一张图上，以便用户可以很好了解风暴路径的集中趋势。

以新冠疫情期间某新产品的推出为例。一种模型可能使用简单的销售移动平均值。另一种模型可能纳入了同一家族的某一产品过去的销售数据，以发现该产品在不稳定时期的状态。还有一种模型可能代表其他类似商店的情况。由于每个单独模型涉及不同需求特征，如果它们全都指向某一特定的方向，对这条路径的信心就会上升。如果它们的指向不同，每种模型的简单性和透明性也使人更容易理解它们各自指向的原因。

在疫情初期，一家医疗卫生企业很难准确预测其联络中心的呼叫量，导致因人员过剩而产生过多的人力成本。该公司深入研究了误差的根源，并开发了一套变量，可以更好地预测人们何时、何因呼叫。其中一个变量是其他更早受新冠疫情侵袭的国家发生的情况；另一个变量是预授权请求。新的预测模型由一批比疫情前使用的更简单、更透明的模型组成。它综合使用了新数据和专家意见。结果，该公司在几周内大幅降低了预测误差。

测试，测试，再测试

由于消费市场仍然受到退订、病例剧增、意外和地区差异的冲击，管理者需要一个严格程序，通过快速和经常性的测试来验证结果。诸如A/B这样的简单方法，既快速又灵活。

比如，那些被隔离的、年龄在65岁及以上、从未考虑过网购食品杂货的成年人现在正越来越多地转向这些服务。食品杂货商可以设立A/B测试，衡量哪些营销信息对这个新群体最有效。A/B测试还可以评估不同营销渠道的有效性，比较流媒体视频和社交媒体广告各占一半的情况下，不同广告组合的表现。

测试还有后勤方面的好处。比如，某家公司可能希望确定，在经历新一轮感染潮的都市区将某类媒体广告翻番或减半会产生何种效果。执行测试不仅会产生分析性见解，而且可以帮助评估这些事是否可行，公司会如何购买额外的媒体，或者在合同上是否具有缩减广告的灵活性。

面向消费者的企业的管理者们，看到他们的预测准确度在2020年中下降时，他们的应对措施包括削减产量和营销，直至尘埃落定、全面进行简单线性的调整等。相比之下，一小部分追求新数据集、模拟和模型开发的企业在更好预测需求方面取得了初步成功。这有助于他们在不牺牲增长的同时控制成本。一旦市场稳定下来，他们将处于更有利地位。由于波动可能会持续到2021年，更多企业应该效仿他们的做法。



西泽·布雷亚是Bain & Company的高级分析业务合伙人。萨宁·比查尼奇是Bain & Company的高级分析业务准合伙人。李玥是Bain & Company高级分析业务的高级经理。施韦塔·巴德瓦杰是Bain公司客户体验业务的合伙人。

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



高管薪酬计划

运用薪酬提升绩效的方法

关于高管薪酬的决策一向是最能影响企业绩效的因素之一。倘若管理得当，薪酬可以成为规范行为、提升公司表现的战略控制杆。但如果处理得不好，也可能造成极其严重的负面影响：重要人才流失、员工士气低落、目标错位、股东回报降低。如今正是需要高管发挥领导力的关键时期，董事会和管理团队妥善决定高管薪酬的压力随之达到了高峰。

很多公司苦于难以制定有效的薪酬体系，适用于一切公司一切情况的“最佳方案”寥寥无几。要想确定合适的薪酬，公司必须首先制定明确的战略，而且公司领导者必须理解薪酬体系的基本要素，以及将薪酬与预期成果联系起来的方法。

本期鲍里斯·葛罗伊斯堡（Boris Groysberg）、萨拉·阿博特（Sarah Abbott）、迈克尔·马里诺（Michael R. Marino）和梅廷·阿克索伊（Metin Aksoy）的文章，介绍了公司确定高管薪酬并运用薪酬提升绩效的方法。作者的观点来自他们的研究和相关经验。葛罗伊斯堡和阿博特研究薪酬十余年，马里诺和阿克索伊则已从事高管薪酬咨询工作三十年，为许多上市公司和私营企业提供建议。疫情和随之而来的经济危机势必会对往后的薪酬思路造成影响——本文探讨的正是这个话题。

特写

谈判你的下一份工作

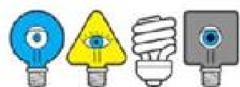
谈薪水和谈福利很重要，但如果不在职业谈判中拓宽思维，可能会失去更多宝贵的机会。比方说，比起谈薪水，谈判你的职责（比如权力范围和发展机会）会对事业更有帮助。在工作和个人生活冲突的时候，谈谈你的工作负担（比如责任范围、任职地和差旅要求）可能会对保持优厚的薪酬、在事业上继续发展起到至关重要的作用。本文提供了专为创造长期价值而设计的事业谈判指南。

特写

让员工兴奋的志愿者项目

全社会的志愿服务精神都陷入了低谷，近年来还略有下降。然而在企业界，志愿服务却呈现上升之势。制定志愿活动项目时，领导者要注意几个陷阱。第一，不要把你自己喜欢的“宠物项目”放在首位。第二，不要“强制自愿参加”。要给员工选择参与与否的权利。最后一点，领导者应当考虑让其他利益相关者一同参与企业志愿活动项目，如以前的员工、供应商乃至客户。研究者提出，要促进创新，管理者应当减少会议，鼓励员工独立挖掘自己的想法。

IdeaWatch 前沿





理论

新手CEO表现更出众

WHY ROOKIE CEOS OUTPERFORM

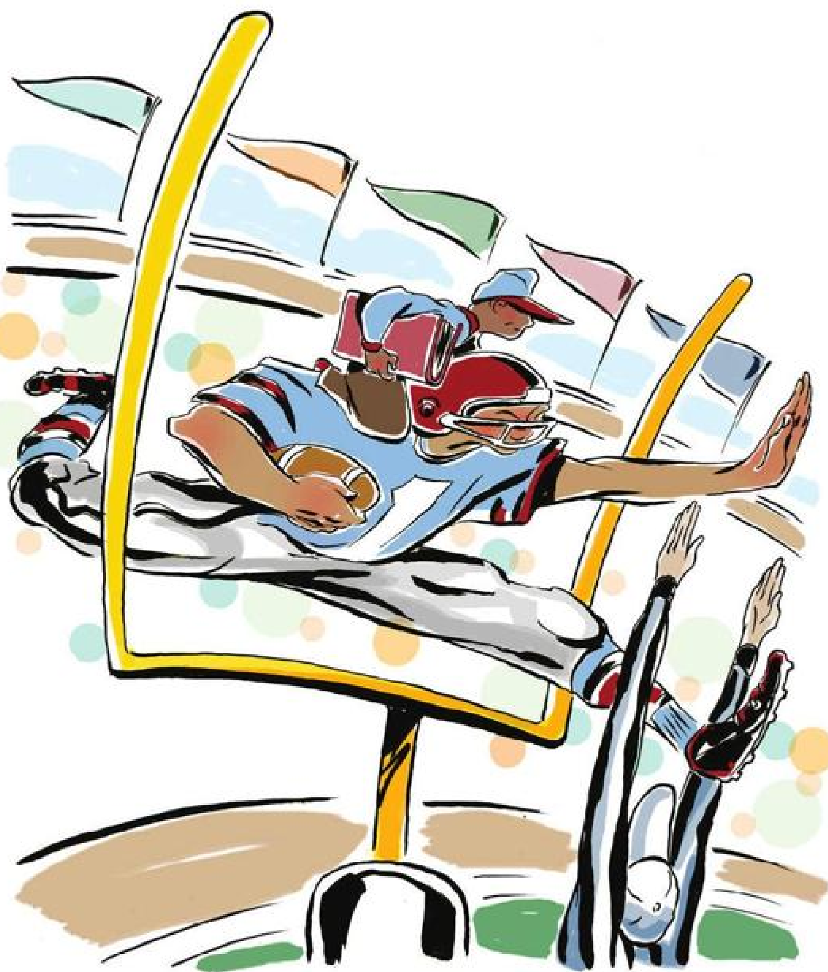
贾慧娟 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

经验丰富的高管往往过度依赖以往操作。

在寻找最佳**CEO**人选时，董事会开始可能目标宏大，但随后就会意识到，如果继任者表现拙劣，就可能损害自身声誉（更不用说股东利益）。因此多数情况下，他们最后关注的不仅是候选人的上升潜力，还有其下行风险。他们会问：谁是最安全的选择？谁失败的可能性最低？答案往往是以前当过CEO的候选人。事实上，以前当过CEO的新任CEO比例自1997年以来增长了三倍，现在占到了16%。

在大多数工作中，有经验是好事。但高管招聘与领导力咨询公司斯宾塞（Spencer Stuart）的一项新研究发现，对于CEO来说，经验往往代价惊人。研究人员在对20年来标普500公司任命的855位CEO进行的研究发现，从中长期来看，有经验的CEO表现往往不如新手。首次担此重任的CEO带领公司实现的经市场调整后的股东总回报更高，股价波动也更小。连续执掌两家公司的CEO中，70%在第一次表现更好，超过60%的CEO在第二次任职时公司股价表现不及大盘。

为什么这么多经验丰富的领导者表现不佳？在采访了50位董事和CEO后，研究团队认为，这是因为他们会重复自己上在一份工作的做法，过于关注降低成本，适应能力不如新手CEO，而后者更注重顶线增长。“首次上任的CEO更关注长期目标，对盈利能力和收入增长的关注更加平衡，这些倾向都反映在他们的表现中，”研究人员写道，“即使是在面临挑战的公司中，新手CEO也会尝试追求增长和资本回报。”与经验丰富CEO平均留任6年的时间相比，新手CEO平均为9年，留任时间也可能更长，部分原因是新手通常更年轻。



研究人员解释，部分表现上的差异与思维方式有关。“从许多方面看来，结果并不出乎意料，”斯宾塞北美地区CEO接任服务团队负责人之一凯茜·安特拉西亚（Cathy Anterasian）表示，“过去10年，我们一直在与董事会探讨好奇心、适应性、灵活性以及用新眼光而非经验法则面对问题的能力的重要性。”她表示，首次担任CEO的人更偏向以这种方式处理问题。

经验丰富的CEO确实显示出一些优势，包括可以更广泛地获得外部资源、人才和其他关键关系。斯宾塞公司的CEO数据分析主管克劳迪亚

斯·希尔德布兰德（Claudius Hildebrand）说：“还有一个因素是速度。”一个担任过两次CEO的人说，他在第二次任期的前两年所取得的成就，与第一次任期中五年所取得的成就相同。尽管研究表明，重复担任CEO的人过于关注降低成本，但他们对短期业绩重要性的认识也是加分项。安特拉西亚说：“经验丰富的CEO知道如何为股东和华尔街创造价值，如何释放资源以支持自己下一步计划，以及如何迅速取得成功。”此外，她和希尔德布兰德指出，一家公司陷入困境时，董事会可能更愿意聘用有良好业绩记录的外部人士，而非未经考验的内部继任者。因此，部分表现差异可能是因为经验丰富的CEO面临的环境本身更具挑战性。

即便不考虑业绩，依赖当前的CEO也有一个令人不安的缺点。掌管大公司的CEO绝大多数是白人男性：标普500公司中只有6%的CEO是女性，同时只有10%的少数族裔。因此，如果猎头在寻找CEO人选时只关注现有CEO人才库，实际上会加剧公司高管缺乏多样性的问题。研究人员写道，对经验丰富CEO的偏爱“对未被充分代表的少数群体构成了另一障碍”。

董事会如何利用这些发现来制定继任计划？在锁定具体人选前，应该明确下任领导者将面临的挑战及优先考虑的事情。研究人员表示，如果公司当下最需要的是一位擅长降低成本、注重短期目标、能够迅速取得财务成果，让金融市场满意的领导者，那么经验丰富的CEO可能是更好的选择；但如果关键问题是收入增长和长期的发展方向，新手可能更合适，如果董事会在这种情况下考虑经验丰富的候选人，就应该“根据想要的结果和具体公司环境，明确讨论一下究竟需要哪种类型的人才”。

董事会还应评估候选人的倾听能力，以及是否擅于处理不熟悉的问题。研究团队采访了在首次和第二次任期中都取得成功的CEO，发现这些CEO都很谨慎，不会认为自己在第二次担任CEO时无所不知。他们没有重复以往做法，而是提出问题，探究新公司所处环境的不同之处。

希尔德布兰德说：“通过这项研究，我们希望改变默认模式。”董事会不应想当然地认为经验丰富的CEO比新手更好，应该认识到这两种候选人各有优点，无法轻易断言其上任后的表现。

研究人员说，虽然似乎违反常理，但在当前高度不确定的时期，经验的价值可能更低。“俗话说：‘这次让你成功的，下次不一定有用，’”安

特拉西亚说，“如今理解新问题的能力变得更加重要。”



关于本研究 《预测CEO能否成功：潜力何时优于经验》（Predicting CEO Success: When Potential Outperforms Experience），作者：克劳迪亚斯·希尔德布兰德、凯茜·安特拉西亚和乔丹·布鲁格（Jordan Brugg）(白皮书)。

理念回归实践

“渴望比经验更有价值”

在2002年成为霍尼韦尔（Honeywell）CEO之前，高德威（David Cote）只在汽车及航空公司TRW担任过七个月的领导者。他说，时间太短，不足以对他领导霍尼韦尔的方式产生重要影响。但在2017年开始为退休做准备时，他深入思考了哪些特点和经验会增加继任者的成功几率。（他在新书《现在赢，以后赢》(Winning Now, Winning Later)中分享了这些想法。）高德威在接受《哈佛商业评论》采访时，谈到了聘用有经验的CEO的利弊。以下是采访节录。

在选择新领导者时，董事会应该如何考虑候选人之前做CEO的经验？

一般来说，经验会被高估。一个人可能有许多不同的经历，但依然无法推动变革。经验可以让董事会对候选人更放心，但问题是：这个人是否渴望改变现状？如果一个人开始失去那种渴望，就不会深入探究事物。渴望比经验更有价值。

相对而言，没有经验的CEO更有渴求感吗？

如果一个人尚未建立声誉，就会更有动力追求成功。我成为霍尼韦尔CEO的时候，一些评论人士指出不确定公司能否扭转颓势——即使能，他们也不确定我是能担此重任的人。他们指出，我不是霍尼韦尔的第一人选。这些话增加了我的渴求感。

研究发现过往CEO经验会对表现产生负面影响，你是否感到意外？

我会换一种说法。任何领导者都必须接受所有事实与观点，认识到自身认知有限。做一个明智的决定就像制作镶嵌画——将所有碎片组成一幅画。有经验的CEO可能会说：“我有经验，所以知道该怎么做。”这种想法可能会妨碍你搜集所有事实、真正倾听人们的想法。作为领导者，你的职责是在会议结束时作出正确决策，而不是在会议一开始就轻率决定。经验有时可能有害无益。

经验丰富的**CEO**往往更关注减少成本和提高利润率，而非公司发展，你是否同意这个说法？

这种说法的言下之意是，领导者必须关注发展或者生产率。我不认同这种非此即彼的论断。成功就是两手都要抓。霍尼韦尔就是这样做的：通过提高生产率，我们实现了收入灵活，能够保持良好短期表现的同时，投资推进长期发展。



没有经验的**CEO**往往更年轻，这是优势吗？

没有人会公然性别歧视、种族歧视或年龄歧视。但在考虑接任霍尼

韦尔CEO的人选时，我认为找一个至少能在这个职位做十年的人很重要。只担任三到五年的CEO很难改变企业文化、让企业如愿保持专注，大型企业尤其如此。所以我们的一条标准是足够年轻、可以长期任职。

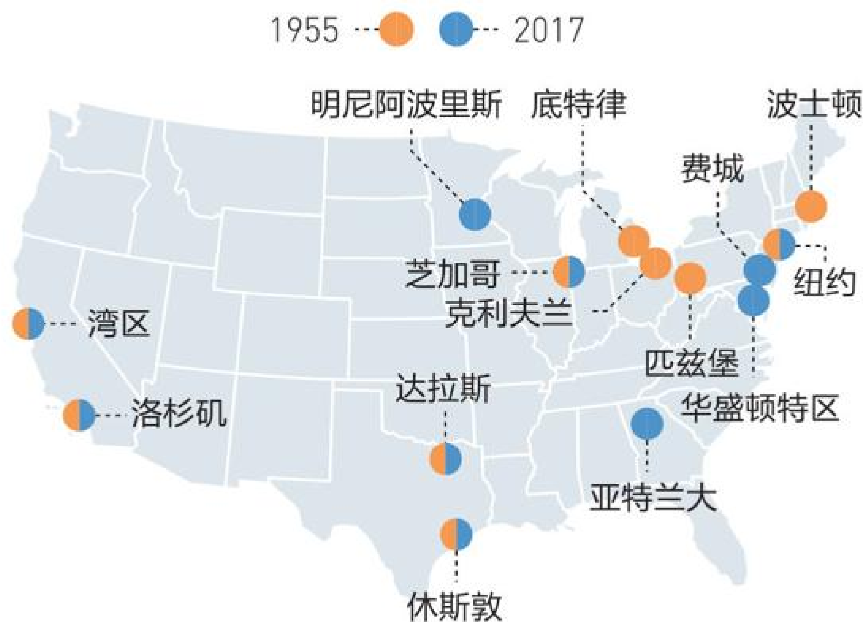
还有哪些因素是董事会没有正确衡量的？

试图确定未来规划，然后选择适合这个愿景的人。这种做法听起来可能真的很诱人，但通常都行不通。谁能预测到新冠疫情、9·11恐怖袭击或伊拉克战争呢？没人知道未来会发生什么。更重要的是聘请能够解决问题的人。

企业

总部的过去与现在

地理位置是企业战略的一个核心部分——自20世纪50年代以来，企业选址倾向已经出现了很大转变。美国50年代的工业企业聚集在中西部，方便获得劳动力、原材料和建立工厂。随着知识型公司的崛起，公司为了吸引高技能人才，纷纷转向“超级明星”城市与主要科技中心。



《财富》500强总部数量增幅最大的城市

大都市地区	1955	2017	变化
丹佛	2	10	+400%
西雅图	2	10	+400%
圣安东尼奥	1	5	+400%
华盛顿特区	4	17	+325%
湾区	13	52	+300%

《财富》500强总部数量降幅最大的城市

大都市地区	1955	2017	变化
密尔沃基	11	7	–36%
底特律	16	10	–38%
夏洛特	11	6	–45%
匹兹堡	13	6	–54%
克利夫兰	18	5	–72%

数据来源：《地理位置战略：后工业资本主义企业总部的地理位置变化》（Geography as Strategy: The Changing Geography of Corporate Headquarters in Post-Industrial Capitalism），作者：帕特里克·阿德勒（Patrick Adler）和理查德·弗罗里达（Richard Florida）

客户关系

诚实是最佳策略

传统观点和惯例表明，强调产品或服务的优势并掩盖缺点，通常是明智之举——但一项新研究对此提出了质疑。

研究人员对389611名考虑申请澳大利亚联邦银行（Commonwealth Bank of Australia）信用卡的消费者进行了实地实验。五个月中，银行向网站访问者推销信用卡，推销方式分为两种：一种按照常规营销方法只强调信用卡的好处，另一种同时提及潜在缺点（例如高年费或额外收取海外交易手续费——这些条款依法必须显示，但通常隐藏在小字体印刷的细则中）。在顾客注册并激活信用卡后，研究人员追踪了其九个月的消费记录。了解信用卡缺点的顾客平均每个月消费比另一组多10%，取消信用卡的比例低21%，延期还款的可能性低11%。28岁以上顾客群体的差距最明显，研究者推测这个群体更有信用卡使用经验，可以更好地利用所得信息。

研究人员对这一发现尚无确切解释，但他们推测，将有关优缺点的信息明确展示出来，可以让顾客选择一张适合自己需求的信用卡，改善用卡体验。他们指出，尽管两组顾客选择了不同的信用卡，但更高的透明度并没有降低签卡率。研究人员写道，“许多管理者认为向潜在客户完全坦白会付出代价……这种观点可能有误。”



关于本研究 《通过运营透明度提高顾客接受程度》（Improving Customer Compatibility with Operational Transparency），作者：瑞安·比尔（Ryan W. Buell）和崔蒙苏（MoonSoo Choi，音译）（发表前论文）。

破产

企业的破产重组

近几个月，美国申请破产保护的上市公司资产价值大幅飙升，目前已达到25年来最高水平。公司是否会破产不仅对公司本身，而且对供应商、合作伙伴和其他利益相关者都至关重要。一项新的研究提出了一种帮助利益相关者评估公司生存几率的新方法。

广告和研发可以增加公司未来的预期现金流，所以在这些活动中投资高于平均水平似乎会增加公司在申请破产保护后幸存的几率。但是，如果公司被清算，这些投资也会增加债权人可获得的资产价值，债权人可能会在这个方向上施压。主要债权人的投票可以影响破产法院的裁决，研究人员决定从主要债权人的角度探讨供应商与银行之间的紧张关系。研究者推断，供应商与银行之间存在相互竞争的利益。高于平均水平的广告和研发支出应该会使供应商更愿意接受公司的重组计划，并允许公司继续运营，因为客户的生存有助于保护供应商未来的收入。但银行主要通过发放抵押贷款和收取利息来从企业客户处获得收入，而且在公司破产清算时享有优先权——因此高昂的广告和研发支出应该会促使银行投票支持破产清算，因为这意味着银行可能会得到全额偿还。

研究者推论,最终结果与供应商的影响力有关：如果供应商持有的公司债务足够多，足以在与债权银行的债务重组的谈判中做出巨大让步——比如允许银行贷款立即还清——就可以说服银行批准债务重组计划,让公司继续运营。如果不作出让步，银行不太可能同意债务重组计划，而且法院可能也会否决重组计划。

对1996年至2019年间1672起破产案的分析证实了这一理论，并让研究人员确定了几个分界点。供应商持有公司至少35%的债务时，高昂广告支出会增加公司破产的存活率；低于这个值，存活率就会下降。同样，当供应商持有公司至少18%的债务时，高昂的研发支出会增加公司的存活率；低于这个值，存活率就会下降。研究人员写道，股东“除了通常的财务预测因素外，还可以考虑公司的广告、研发支出和供应商的影响力，提升预测客户或合作伙伴能否在破产中幸存的能力”。

您先请！

投资者在评判创业项目竞赛时，对前两个项目的评分总是低于之后的项目，尽管创业者在竞赛中是被隔离开的，无法从观察评委对前面选手的反应中获益。

《创业竞赛中的先行劣势》（In Pitch Contests, Going First Is a Disadvantage），作者：斯科特·沙恩（Scott Shane）、戴维·克林金史密斯（David Clingingsmith）和马克·康利（Mark A. Conley）



关于本研究 《广告和研发支出对公司破产存活的影响：一把双刃剑》（The Impact of Advertising and R&D on Bankruptcy Survival: A Double-Edged Sword），作者：尼凯特·金达尔（Niket Jindal），《营销杂志》（Journal of Marketing），2020年。

团队

创意之星
未必利于团队发展

通常而言，创意之星可以提升团队创造力，但新的研究显示，情况可能更复杂。

研究人员对23家中国公司研发团队的676名成员，以及两家中国客服公司销售团队的457名成员开展问卷调查，并从团队经理处搜集信息，确定了每个团队中的创意之星；他们还衡量了团队整体创造性、协作性以及学习活动，分析了明星成员在团队中的作用。这些成员在团队工作流程中越处于中心位置，对整体创造性的直接提升作用就越大——但非明星成员的学习积极性也会受到打击。研究人员解释说，当团队依赖一个明星成员来获得关键信息或材料时，其他成员可能不会急于做出贡献，这令他们不太可能主动寻求相关知识或探索其他视角。有一个因素可以缓解这种情况：团队高度协作，可以减轻对非明星成员学习积极性的抑制作用。



研究人员提醒，“只关注最有才华的人……在促进创造性过程时，可能是不明智的做法。管理人员应努力促进有效的团队协作，为位于中心

位置的明星成员减轻一些负担。”



关于本研究 《创意之星的利弊：从社交网络探究团队创造力是如何以及何时由（不由）明星成员驱动的》，作者：袁丽（Yuan Li，音译）等，《管理学会期刊》（Academy of Management Journal），2020。

运营

管理虚拟排队

虚拟排队并不新鲜，但社交距离的要求加速了这种排队方式在新环境中的应用，从零售店到幼儿园都在采用虚拟排队。因为等待的人无法看到队伍的移动速度，公司通常会给出参考等待时间，并定期更新。在合理准确估计等待时间和不让人们放弃排队的目标之间寻求平衡可能很难，一项新研究提供了部分建议。

研究人员与一家跨国网约车公司进行了一项实地实验，重点研究该公司2018年在一个城市一个月的运营情况。用车高峰期，公司会先让顾客虚拟排队，再为他们匹配司机，提供预计等待时间，等待时间每减少一分钟时通知顾客。实验中将顾客随机分为三组，一组收到等待时间的中性估计，一组收到乐观估计，一组则收到保守估计。所有的估计都在平台算法预测的范围内，三组的实际等待时间相同。

根据研究人员观察，严重悲观估计（比中性估计至少多两分钟）会导致大量乘客放弃排队——但是稍微悲观的估计（多一分钟）不会。根据推送规则，收到悲观估计的顾客在给定等待时间内收到的更新，比收到较短估计的顾客更加频繁，从而感觉到队伍在缩短，鼓励他们继续排队。

稍微乐观的预计等待时间对放弃率没有影响，而非常乐观的估计则会让更多人继续排队。不过，研究人员写道，管理人员还是应该避免过

于乐观的估计；虽然乐观估计可能会减少放弃率，但也可能“导致客户在‘最后一分钟’等待时间太久，影响体验”。研究人员指出，略微悲观的估计只有积极影响，不会导致人们放弃排队，而且可能会带来惊喜。该公司后来采纳了这些建议，大幅降低了等待时间长于最初估计的顾客比例，以及在等待快结束时被延迟的顾客比例，同时整体放弃率没有上升。



关于本研究 《虚拟排队中的延迟信息：网约车平台上的大规模实地实验》(Delay Information in Virtual Queues: A Large-Scale Field Experiment on a Ride-Sharing Platform)，作者：余秋平（Qiuping Yu，音译）、张一鸣（Yiming Zhang，音译）和周永品（Yong-Pin Zhou，音译）（发表前论文）。

第一印象

做真实的自己

在特别重要的初次见面中——比如工作面试或寻求经济支持时——人们往往会试图迎合对方的兴趣和期望。一项新的研究表明，这样做有害无益。

在一项实地实验中，研究人员研究了166名竞争投资的创业者的陈述风格和结果。在展示过创业想法后，研究者让创业者评估自己的真实程度，以及在多大程度上迎合了自认为评委想听的内容。结果表明，迎合对方的人赢得投资的可能性远低于其他人。随后一项实验室实验模拟了工作面试，也发现了类似的规律：被要求“保持本色”的参与者得到的评价更高，而被要求根据面试官的期望调整回答的参与者得到的评价较低。事后对参与者的询问提供了一种解释，这个结论也得到了其他在线实验的验证。研究人员写道：“迎合行为会损害表现，因为试图预测和满足他人的喜好……会增加焦虑”。



关于本研究 《要不要做真实的自己？迎合他人的喜好会影响表现》（To Be or Not to Be Your Authentic Self? Catering to Others’ Preferences Hinders Performance），作者：弗朗西斯卡·吉诺（Francesca Gino）、厄维尔·塞泽尔（Ovul Sezer）和劳拉·黄（Laura Huang，音译），《组织行为和人类决策过程》（Organizational Behavior and Human Decision Processes），2020年。

营销

疫情有助于大众品牌销量回升

近年来，美国消费者不再青睐全国性的大众品牌食品，而是转向较小的自营品牌。新冠疫情期间，这一趋势正在逆转。一项新的研究表明，对传染病的深层情感反应正在推动这种转变。

多年来的大量研究表明，人们对待传染病的态度是厌恶和逃避：他们本能地想要避开威胁，这种冲动会导致购物和消费减少。但通过两项大型实证分析和四项实验，研究人员发现，第二种情绪——恐惧——也被激活，改变了消费模式。通过分析2009年至2014年间美国疾病控制与预防中心（CDC）、谷歌流感趋势和尼尔森消费者调查小组（Nielsen consumer panels）的数据，研究人员发现，流感在自己所在州的发病率较高时，人们会购买更多商品，且更倾向于购买熟悉的产品。如果一个家庭过去喜欢某个品牌，这种偏好在流感高峰期会更加明显。总体看来，疫情暴发期间，全国知名品牌的销量大幅度上升，而不太知名品牌的销量则下降。即使知名品牌的一些不太知名的产品——比如提拉米苏奥利奥（tiramisu Oreos）——也受到了冲击。



研究人员解释说，传染的威胁会令人产生不确定感和失控感，人们

试图重新获得控制，就会寻找信赖和熟悉的东西。实验室实验表明，这种反应是传染病所特有的（例如，提示参与者联想心脏病时，参与者就没有这种反应），而且也适用于耳机等非食品类产品。营销经理不仅在新冠疫情期间，以后也应该注意这一反应。研究人员写道：“营销人员可能更适合在夏季推广新产品，因为夏季人们不太可能收到关于传染疾病的提示，而且更容易接受新奇事物。”而对于熟悉的产品，情况可能恰恰相反。



关于本研究 《厌恶与恐惧：传染病威胁下的消费者选择》（Disgusted and Afraid: Consumer Choices Under the Threat of Contagious Disease），作者：切尔西·加洛尼（Chelsea Galoni）、格雷戈里·卡彭特（Gregory S. Carpenter）和哈格里瓦·拉奥（Hayagreeva Rao），《消费者研究期刊》（Journal of Consumer Research），2020年。

积极性

弱者为何总能脱颖而出

体育和政界不乏挑战低期望值的例子。一位研究人员想知道：普通员工感觉不到他人期待自己成功时，会发生什么？

在全部四项研究中，这类员工的表现普遍优于其他人。一项研究中，一家消费品公司中被视为弱者的员工，几周后获得上司高分评价的可能性比其他人更大。另一项实验中，从事计算机工作的员工被告知观察者预计他们的结果不佳时，反而表现得最好。第三项研究探究了其中原因。在这项研究中，商学院的学生得知，观察者认为他们会在模拟谈判中失败，事后他们的表现优于被引导认为自己会胜出的学生，和完全没有受到引导的学生。



事后询问参与者，研究人员了解到，之所以会出现这种情况，是因为弱者想证明对方是错的。第四项研究与计算机实验类似，有一个重要的变化：只有当员工认为批评者不可信时（告知员工这些批评者在同样的任务中表现糟糕，而且之前对其他参与者的表现预测不准确），为证明批评者是错误的愿望才会转化为更好的表现，否则会适得其反，造成

焦虑，分散参与者的注意力。

研究人员写道，“将低期望值作为证明他人是错误的机会，可能会对绩效产生有益影响，”并指出破坏这种预测的有效性也很重要。“（处于弱势的员工的）管理者可以表明观察者缺乏可信度，或给出他们以前错误预测的例子。”

女性高管多诚实

与由男性担任**CFO**的公司相比，女性担任**CFO**的公司财务报表差异得分平均低出**2.6%**。财务报表差异得分是财务报表出错的一个指标。

《CFO性别与财务报表违规行为》（CFO Gender and Financial Statement Irregularities），作者：维沙尔·古普塔等（Vishal K. Gupta et al.）。



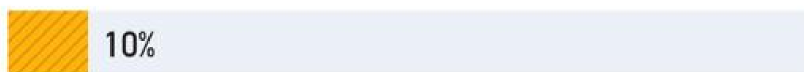
关于本研究 《弱者效应：低期望值可以提高绩效》（The Underdog Effect: When Low Expectations Increase Performance），作者：萨米尔·努尔穆罕默德（Samir Nurmohamed），《管理学会期刊》（Academy of Management Journal），2020年。

多样化

合资企业董事会中的性别差距

合资企业在经济系统中的角色日益重要，也是女性有望发展领导能力和管理技能的领域。但女性在其董事会中的比例仍然很低，部分原因是她们公开露面的机会远低于上市公司董事会，而且不受相同配额和披露要求的限制。

2019年合资企业董事会中的女性比例



2019年标普500公司董事会中的女性比例



数据来源： Ankura 公司 Water Street Partners（合资企业数据）、斯宾塞董事会指数（合资企业数据）和斯宾塞董事会指数（标普 500 公司数据）；莫莉 · 法伯（Molly Farber）、詹姆斯 · 班福德（James Bamford）的分析（标普 500 公司数据）；莫莉 · 法伯、詹姆斯 · 班福德和戴维 · 恩斯特（David Ernst）的分析

哈佛商学院教授安迪·吴（**Andy Wu**，音译）和他的博士生苏罗布·高希（Sourobh Ghosh）在谷歌编程马拉松中进行了一个现场试验，来调查敏捷管理实践中的核心要素——站立会议对创新的影响。他们发现，采取站立会议的团队开发的产品欠缺新意。结论就是：

站立会议不利于创新

STAND-UP MEETINGS INHIBIT INNOVATION

达格妮·杜卡赫（Dagny Dukach）| 访 柴茁 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑



吴教授，
捍卫你的研究吧！

吴教授：越来越多公司在产品研发过程中采用了敏捷实践，但有时并不清楚其中原因。大家似乎都认为敏捷是实现创新的灵药。然而，我和苏罗布的研究表明，敏捷方法的一个关键要素——例行站立会议的确对执行力很有帮助，却会削弱创新能力。

HBR：频繁的站立会议降低了员工的创新能力？

创新的定义为两个因素的结合：有价值（对特定客户的有用性）和新颖性。我们发现，在编程马拉松中频繁举行站立会议后开发的产品，评委会普遍认为更有价值，但新颖不足。要想创新必须两者兼备。

为什么会这样？

站立会议鼓励团队成员打好配合，但这样一来，成员就无法独立探索新的想法。为什么？首先，站立会议要设定截止期限——即使没有细讲，人们也会把重点放在按时交工，而不是探索不明确、风险更大、更耗时的机会上。第二，站立的形式会让团队明确陈述目标，重新将精力集中在这些目标上，而不是鼓励成员去探寻其他路径。第三，人在深入钻研和思考自身专业领域时往往会冒出新想法，但站立会议通常是让人专注于更容易与团队契合的工作，因此他们不会过多地发挥专长。

其他敏捷实践呢？我们需要担心的只有站立会议吗？

站立会议是敏捷方法衍生的其他实践和框架的典型代表，比如敏捷开发和看板管理。这些方法的重点都是围绕共同的目标实现协作配合，所以可能对创新有类似不利影响。

采用敏捷方法的管理者怎样才能让团队更具创新精神？

简单来说：少开会！让大家做自己的工作，真正深入研究手头的问

题。不用担心他们钻得太深，这才是真正创新的来源。

许多管理者表现得好像公司领导层是创造力的主要来源。以我的经验来看，最好的点子一般来自中层和基层的工程师与设计师。比尔·盖茨也需要下属告诉他互联网是值得关注的。

执行同样重要。如何在不影响团队创造力的情况下，确保一切顺利进行？

这不是个非此即彼的问题，你只需要看清当前重点。要想转移站立会议的重点，管理者可以利用两个杠杆：频率和内容。如果想要更多创新，那就少开会、开短会。如果首要任务是落实现有想法，那就定期开会来加强协调。至于会议内容，讨论目标会让人们专注实现既有想法，而不是提出新点子。所以，如果你不谈目标，那就打开创意的大门。对于一家试图开发新产品的科技公司来说，大量的敏捷会议可能弊大于利；让工程师按照自己的喜好随机探索会更好。

另一方面，在微软或Facebook这样的公司中，许多新想法都是源自内部的编程马拉松，不过很难转化为产品进入市场。这就是敏捷方法能真正发挥作用的地方。罗技（Logitech）的CEO布拉肯·达雷尔（Bracken Darrell）告诉我，围绕敏捷管理重组公司确实有效。我认为这是因为他们目标明确。例如，为了让鼠标箭头在演示大屏幕上更显眼，罗技想到了在鼠标上添加运动跟踪，并将其与软件结合，在屏幕上呈现一个虚拟的“聚光灯”。对于这种直接的问题，引入敏捷实践有助于工程师和设计师更高效地工作。

你研究的是软件编程马拉松，这和真实的工作环境有哪些不同？

编程马拉松的设置实际非常接近现实工程的工作方式。根据我们的研究，许多成功的初创企业其实都源自编程马拉松。这种团队的规模接近现实公司的工程或产品设计团队，做的也是真实的软件应用程序。主要的差别是，编程马拉松团队不必考虑如何将产品与合规、计费、营销和客户支持等功能整合起来。

在编程马拉松中进行这个试验的另一个好处是，能够以超近的距离观察开发过程。通过追踪GitHub中团队的活动，我们可以看到团队如何协调并实时提出新想法，而不只是评判最终产品。我们清楚地看到，团

队成员通过添加高级人工智能或云工具来利用专业技能。而且，每次站立会议结束之后，工程师会开始整合代码，这表明他们关注的是整体而不是新想法。

你的发现如何适用于其他行业，比如硬件，或音乐、艺术等创造性行业？

敏捷实践在硬件产业并不常见，因为硬件往往需要更长的开发时间，增加了敏捷强调的持续检查和调整的成本。硬件领域一直以来采用的是“瀑布法”（waterfall practice）——一种分层的、线性的方法。但是，最近硬件的很多进步都是基于软件，比如前面提到的罗技鼠标。因此，即使企业只提供硬件产品，敏捷方法也是值得考虑的。

就创造性行业而言，研究表明敏捷实践并不是最佳选择。如果你和一个团队合作一个剧本或一首歌，最好让大家独立工作。当然，这也取决于项目的性质。如果项目非常复杂，涉及许多不确定的部分，站立会议可能对调音师、作家、艺术家等非常有效。

这是否与文化有关？你研究的是美国的科研环境，在其他国家或非技术领域是否会有所不同？

当地文化绝对是一个重要因素。美国文化更偏向个人主义，不会过分强调权威和遵守规则。在奉行集体主义的文化中，敏捷方法对创新的束缚可能更大，因为人们在站立会议上坚持团队目标的压力更大。国家和企业文化的另一个维度是在没有监督的情况下，对员工努力工作的信任程度。敏捷方法提倡的协调是监督员工的一种方式，但并非适合所有组织。

这一点现在尤其重要，因为疫情期间很多人在远程办公。

没错。远程办公让员工有了更多独立工作的机会。从远程办公中获得时间和自主权的员工可以更加专注于自己的想法（但要注意，由于要分心照顾孩子和料理其他事务，许多人现在的工作时间可能更少了）。Twitter的CEO杰克·多尔西（Jack Dorsey）在2018年注意到，他在家工作时更专注、更有创造力，近期已经宣布允许部分员工永久居家办公了。我在最近的研究中发现，疫情期间的虚拟会议中，员工对共同目标

的责任感低于线下会议，所以对创造力的负面影响可能不大。

归根结底，我们的结论是，创造力不可计划。所有公司都在关注谷歌、Facebook和一些新兴科技初创公司，认为这些企业具有创新性，使用敏捷方法，所以自己也应该这样做。但敏捷方法的作用其实不是这样。

卫士寿险公司前 CEO
迪安娜·穆里根（Deanna Mulligan）

卫士寿险公司前CEO如何运用价值推动战略规划

THE FORMER CEO OF GUARDIAN ON USING VALUES TO DRIVE STRATEGIC PLANNING

迪安娜·穆里根（Deanna Mulligan）| 文
陈战 | 译 孙燕 | 校 李全伟 | 编辑

面对技术革命、低利率、全球化等挑战，美国卫士人寿保险公司采取的应对措施是：发扬创业精神、以数据为重心、以价值为导向，由此抓住了新机遇，实现了持续增长。

2012年10月，飓风桑迪袭击大西洋中部海岸。那时我正在纽约州韦斯切斯特县的家中。那是一幢老房子，四周都是古树。雨水猛烈地敲打着窗户，狂风肆虐，吹得墙壁摇晃，我和狗狗一起躲在中心大厅的桌子下面。虽然我对自己的安危担心，但更担心数千名卫士人寿保险公司（Guardian）（以下简称“卫士公司”）的员工，他们居住在新泽西州和纽约州，距离我们曼哈顿下城总部的上下班路程不远。我是一年多前开始担任这家保险公司的CEO——该公司可以提供人寿、伤残和牙科等保险服务，管理家庭与医疗假。我们该如何帮助员工和公司渡过难关呢？

因为停电，我打开曲柄收音机（家用应急收音机）收听新闻。关于损失和灾难的报告令人震惊。我祈祷所有人都能平安无恙。风暴过后，我们立即开始工作。

采用某种方式，我们设法组建了一个小型的危机管理团队。我们了解到，位于曼哈顿的总部已经成为一片废墟。电话无法接通，而且五英尺深的水淹没了大厅。我们得知，几个月后才有可能回来办公。幸运的是，我们在康涅狄格州斯坦福德市的一个卫星办公室还在奇迹般地工作着。我们打印出员工名单，开始给他们拨打电话。我们要确定每个人是

否都安然无恙。

两天之后，我们所有团队成员的情况都已确认。为了摸清最后几个人的情况，敬业的卫士公司员工驱车前往他们的住处。对于那些当时失去住所的人，我们为他们租下了酒店房间。对于那些受停电影响的人，我们送去了发电机；当地发电机售罄时，人力资源部门负责人则驱车前往缅因州买回更多发电机。领导小组还发挥了我们企业的社会责任职能，创立专门基金来支付员工由飓风导致的损失——人们重建家园需要的东西。有些人用这笔钱维修房屋，其他人则用来更换损毁的物品。一名员工的亲属在暴风雨中丧生，他用这笔钱支付其他家庭成员的机票费用，请他们来帮助处理后事。

当然，我们希望卫士公司能够重新启动并运行起来。但是我们知道，只有人们感到自己及家人安全有保障，他们才会重新投身工作之中。

我们下一个任务是设立临时总部。我们当时的房地产主管找到了地方，建议我们租赁到12月份。我们许多人认为需要租赁更长的时间。曼哈顿下城街道下面的基础设施已有100多年的历史，后来我们得知，那里到处都是石棉。可能九个月后我们才能回到总部。庆幸的是，我们最终租了一年。

我们在这个临时场地安顿下来，员工也得到关照并且可以返工，领导团队非常清楚应该优先考虑什么。这样的危机会使人的想法更加明确。我知道，卫士公司以员工和客户为中心的企业文化非常牢固，我们也都希望以此为基础。显然，我们需要将所有数据和工作流程迁移到云端，不再依赖场地，以便更好地应对下一次危机，我们还要考虑公司数字化的未来。而且，我们自身（以及公司）致力于在其他领域保持领先地位，包括多样性、公平性、包容性，以及全球化或零工经济。

我是个天生的规划师。但是，带领卫士公司战胜飓风桑迪的经历使我开始进行更长远的思考：哪些部分可能出问题？我们如何保护自己免受其害？以及，怎样更好抓住眼前的机会？

在我近十年的CEO任期里，这种思维方式使我们受益匪浅。那段时间，我们的终端用户群从500万增加到2900万；员工人数实现翻番，达到9500人；管理的资产连续多年增长，达到近800亿美元；税前营业收

入增加了一倍以上。更重要的是，在新冠疫情最严重期间进行的最新敬业度调查显示，客户满意度达到89%，同时86%的员工将卫士公司推荐为理想工作场所。这些数字远高于行业和国家基准。我们公司拥有160年历史，而且立志拥有下一个160年。现在，我们正在为之准备。

找到自身使命

我在内布拉斯加州的一个小镇上长大，我的先辈一直生活在那里。父母抚养我和妹妹长大，希望我们对家庭和社区感恩，但是他们也希望我们专注学业，最终走出去，成就一番大事业。他们经营着一家小公司，妈妈负责财务工作，一直鼓励我们努力学习数学和科学。她曾经在屋子里边走边说："数学很简单，也很有趣。"有一次当我抱怨化学课时，她没有理我，而是凭记忆背诵了元素周期表。

父母还会和我谈生意。尼克松政府实行工资价格管控时，父亲在餐桌旁给我讲供求关系，母亲也会解释正确投保的重要性。有时候，我觉得在家里学到的东西比在学校里多。在家里，许多观念都很贴近现实。

我以"全国优秀学者"（National Merit Scholar）的身份进入了内布拉斯加州立大学（University of Nebraska）。我发现，在所有的课程中，我对统计学最有兴趣。毕业后，我去了一家保险公司，将这些技能运用到工作中。两年后，我就读斯坦福大学商学院。听起来可能很奇怪，但是我喜欢保险——统计、建模和分析。最重要的是，它可以让人们感受到被保护，度过人生中最糟糕的时刻。因此，作为一名刚毕业的MBA学生，我加入了纽约人寿保险公司（New York Life Insurance）。两年后，我跳槽去了麦肯锡的金融服务部门，专做保险业务，一干就是九年。2000年，我去了一家互联网创业公司。遗憾的是，这家公司就像那个时代的许多小公司一样，没有生存下来；但是我却幸运地实现了软着陆，进入了法国AXA保险公司。

2001年，各种危机和家庭紧急事件接踵而来，更糟糕的是9·11恐怖袭击事件。与许多纽约人一样，我决定抽出一些时间陪伴家人。不过，不久之后，我开始从事咨询工作，客户之一是卫士公司。这是一家目标驱动、投保人所有、以员工为中心的公司。我对此非常赞赏。尽管重返

公司工作不在我的计划之内，但执行团队最终还是说服我加盟这家公司。不到两年，我被任命为COO。2010年，董事会任命我担任CEO。我最初不太愿意，但我的丈夫史蒂夫的一个尖锐问题改变了我的想法。他说：“你喜欢这家公司，喜欢这里的文化和员工。谁能比你更好地照顾他们？”不久之后，我接受了这个职位，全身心投入到公司的工作中。

面向未来业务

卫士公司有三个核心价值观：做正确的事，员工很重要，坚持高标准。作为公司2011年新上任的领导，我想看看公司可以在多大程度上坚守这种文化。

现在，技术是我们的重中之重。公司应该进入一个新时代，为现代客户提供更好的服务。飓风桑迪造成的破坏反倒成为动力，督促我们加快努力，重建更好家园。2013年，我们聘请迪恩·戴尔维吉奥（Dean Del Vecchio）担任CIO兼运营负责人，并授权他开展场地灵活工作的计划。在董事会的大力支持下，我们一起宣誓，永远不会再因发生危机而关闭公司业务。我们已经想到了疫情危机，因为监管机构要求寿险公司在常规的财务压力测试中应对此类情况。但这不仅涉及财务影响，也关系到我们的员工和客户。我们不想在病毒肆虐时要求一线人员回到办公室，也不想让任何保单持有人在等待响应时遇到延误。

公司介绍与经营数据

卫士公司

成立时间：1860年

总部地址：纽约州纽约市

员工数量：9500人



资料来源： 卫士公司

我们的雄心计划既目标远大又成本高昂。我们将许多应用程序迁移

到云端，并且更新了员工的产能工具。我们聘用了新的技术人才，同时也对在职员工进行重新培训。我把这一过程写进了自己的书中：《聘用目的：智能公司如何缩小技能差距》（Hire Purpose: How Smart Companies Can Close the Skills Gap）。我们需要快速前进，但我们也不想让任何一位积极肯干、爱岗敬业的员工掉队。我们从一开始就建立起数据分析业务，通过为期一年的大会培训，把保险精算师重新培训成分析师，并且招募了一批博士。几年来，我们创建了一个数据湖（data lake），可以从中挖掘信息，进而改善业务。当然，我们也进行了内部讨论，论证这些投资是否能够得到回报。董事会理解并完全支持该项计划。一旦我们以更复杂的方式经营业务，拥有更好的技术和数据，并相应地调整员工的工作职责，成本节约和收入收益就会开始积累。

这一转变还帮助员工开展远程工作，涉及大约3000名在总部工作的员工和2000多名分布在美国各地的员工。2014年，我们开始在印度开展业务，目前在印的员工达到2000人。2016年，我们启动了一项计划，培训领导者在最佳实践中管理远程工作人员和团队。目前，我们在曼哈顿的哈德逊广场地区、宾夕法尼亚州的伯利恒，以及新泽西州霍姆德尔的校园里仍然有规模较大、相对较新的总部。但我估计，在疫情之前的任何一天，公司都有30%至40%的员工在家中工作。应对新冠疫情导致的办公楼关闭，我们比许多公司准备得更充分。

在2020年1月份的大部分时间里，我们的执行和精算团队密切关注着世界卫生组织的报告，并研究了1918年的流感大流行。之后他们迅速采取行动，禁止召开一定规模的会议，并制定旅行限制。2月中旬，我们已经制定了一整套居家工作策略。3月初，我们进行了运行测试，几乎所有员工全天远程工作。在撰写本文时，除了少数设施与安全基干人员外，公司所有人都还在以这种方式工作。正是由于在飓风桑迪之后进行的投资，我们没有错过任何机会。

毫不奇怪，我们也看到，人们对人寿保险越来越感兴趣。在这个社交距离扩大的时代，公司的销售人员早就开始使用新的数字工具，已经成功地实现了全数字化销售流程，包括会议预测以及处理政策申请。在可能的情况下，我们还利用客户的电子健康记录（而非传统的面对面检查）进行承保。不难看出，公司的技术投资和这种创新与灵活性之间存

在着明显的关系。

五年前，我们扪心自问，市场将走向何方，我们的保险客户如何从这些转变中受益。从这一系列问题中，卫士公司战略投资方案脱胎而出：将1亿美元的风投基金投资到人工智能、数据和自动化领域的前沿公司和技术中。

保持人才和服务领先

在过去十年中，卫士公司表现出色，很好地预见了组织将会面临的另外两个重要问题：多样性、公平性与包容性（DEI），以及零工经济。我们这家公司由一位民权律师创立，因此始终优先考虑DEI。1999年，我们成为首批拥有女性首席董事的《财富》美国500强公司。我们还率先为内部合作伙伴提供福利。在我任职初期，一名员工注意到，我们没有被人权运动组织（Human Rights Campaign）评为“对LGBTQ人群平等友好的最佳工作场所”。因此，我们在更新人力资源政策时重点强调了这些方面，在不到两年时间里该组织给我们的评为100分的满分。

2017年，卫士公司开始跟踪不同性别和种族的薪酬情况。结果令人欣慰，我们的薪酬是公平的。如果说有区别的话，那就是女性的平均薪资要比男性略高一点。最新数据表明，我们保持了良好的平衡。在基层员工中，50%为女性或其他代表性不足群体的成员。在管理层，这一数字为30%，而且公司董事会也因为构成多样化获得了全国认可。最近，我们宣布，在未来两年将努力将公司里黑、棕肤色的管理人员增加一倍。其中许多步骤可能会被视为常识，但要实现这些目标，需要领导才能、可衡量的目标、团队协作、纪律严明的推进力和责任心。

我们采取为零工经济客户提供服务的举措。这是由集团保险业务部门中一位富有创新力的员工提出的。她担心员工只有通过雇主才能获得卫士公司的广泛福利和备受好评的客户服务。为什么我们不直接向自由职业者、兼职人员、企业家、退休人员和其他需要优质保险的人提供相同的服务呢？她提出了直接面向消费者开展业务的想法，管理团队批准了这项试点业务。到当年年底，她就已经售出了5000张保单。这项业务保持着增长势头，仅在2020年上半年就实现了50%的销售增长。

在技术革命、持续低利率、全球化以及客户期望不断变化的洪流中，整个保险行业都面临着巨大的阻力。尽管如此，我相信，在继任者安德鲁·麦克马洪（Andrew McMahon）的领导下，公司会发扬创业精神、数据为重心、以价值为导向，应对这些挑战，抓住新的机遇。我于2020年10月初辞去CEO一职，继续担任卫士公司董事会主席（2011年以来我一直担任此职务）。12月31日，也就是本文发表之时，我将辞去这个职位。这并不代表我不再热爱自己的工作或公司。实际上我非常热爱。但是，是时候让新的领导者成为那个具有远见卓识的思想家了，他会坚持我们的原则，指导卫士公司进入下一个十年。

德国引领
数字医疗未来

阿里尔·施特恩 (Ariel D. Stern)
亨里克·马蒂斯 (Henrik Matthies)
尤利娅·哈根 (Julia Hagen)
扬·布隆内克 (Jan B. Br ö nneke)
约尔格·德巴廷 (J ö rg F. Debatin) | 文
时青靖 | 编辑

2019年底，德国议会通过了《数字医疗法》(Digitale-Versorgung-Gesetz, DVG)——这是一项旨在推动德国医疗卫生系统向数字化转型的雄心勃勃的法律。德国医疗卫生系统在这个领域历来落后于同类国家。这项法律已经带来了有意义的变化，有助于数字健康工具的开发和评估，也有助于对这些工具创造的价值产生深刻的见解。

DVG刚一获得通过，新冠疫情就进一步强调了需要安全有效的数字工具来支持在全球范围内实现患者的远程检测和护理。DVG的及时推出意味着德国已准备好为其他国家树立榜样，让人看到在采用和推广数字技术改善患者疗效方面哪些东西有效（以及哪些无效）。

也许DVG最重要的条款是它实现了“可开具应用程序” (Digitale Gesundheitsanwendungen, DiGA)的正规化，其中包括标准软件、服务软件(SaaS)、移动及基于浏览器的应用程序，并创建了快速通道程序(Fast-Track Process)，这是一个加速让企业将它们的数字健康应用程序推向市场的监管途径。经过简化的审查之后，一款应用程序就可以添加到一个应用程序中心注册表，里面的应用程序可以由内科医生和心理治疗师开给患者，而且德国所有法定的医疗保险提供商都会给予报销，这些医疗保险提供商覆盖了90%的人口，或者说约7300万人。快速通道程序由联邦药品和医疗器械局(Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte, BfArM)进行管理，该局在德国扮演的许多角色与食品和药物管理局(FDA)在美国扮演的角色相同。联邦药品和医疗器械局还负责可开具应用程序的注册。首批五款应用程序已经添加进注册表，为

患者管理包括耳鸣、肥胖、广场恐惧症、骨关节炎和失眠在内的疾病提供支持。

DVG承诺为新型数字健康工具制造商提供一个标准的医疗环境来评估定价策略，并了解数字健康应用程序如何适配于医疗实践和患者的日常生活。如此一个大国要求所有保险公司必须为数字健康应用程序买单，其重要性怎么强调都不过分。（在美国和其他国家，数字健康产品制造商尚不清楚谁会为他们的产品买单。）

当然，数字健康企业进入这个市场并非没有法律和监管障碍。为了能够名列可开具应用程序注册表且留在其中，并获得医疗保险公司报销的资格，一款应用程序必须满足各种要求。这些要求包括数据保护、信息安全、互操作性以及该应用程序所提供之好处方面的初始数据。此外，该应用程序必须已通过CE认证，属于欧盟两个最低风险级别之一（I或IIa）的医疗产品。

如果一款应用程序满足了这些要求并提供了其好处（与使用相关的“积极医疗效果”）的证据，它就可以直接列入注册表。否则，该应用程序必须在被添加进注册表的12个月内出示其好处的证据。可以展示医疗好处（比如缩短了疾病存续的时间），或者展示对医疗卫生体系的结构与程序带来的与患者相关的改进（比如患者对治疗方案的坚持程度提高，或健康认知力提升）。这种渐进的方法将被证明对较小的企业和初创企业特别有价值，这些企业经常缺乏资金来开发可以得到认证的医疗产品、处理监管程序以及预先资助大规模的科学评估。

鉴于目前至少已经有50款应用程序进入快速通道程序，而且未来几年世界各地的制造商还将推出数百款应用程序，评估研究将在远程患者护理数字工具如何在实践中发挥作用方面产生大量的数据，其他支付机构和医疗系统可以从中学习。它们也非常有助于让医疗卫生提供方——对他们而言，证据是最重要的——相信数字工具的价值，无论是在普遍意义上还是在特定的用例中。

那么，医疗卫生决策者们应该力图寻求什么呢？除了数字健康工具好处的证据外，重要的是要看看它们如何逐渐被医学界和患者接受为标准医疗的新元素。如果美国及其他国家的支付方看到了数字工具会产生价值，他们可能更乐意为其买单，或者能够更清楚地表明在什么情况下

会为这些产品买单。

使用真实世界的数据来研究数字健康应用程序既可能带来挑战，也可能带来机遇。（FDA将真实世界数据定义为“从各种来源收集的有关患者健康状况以及/或者日常提供的卫生保健数据”，比如电子健康记录、医疗索赔和账单数据、产品和疾病登记数据以及患者产生的数据。）它的使用将是一种挑战，因为监管部门针对新医疗产品决策的黄金标准历来就是来自随机对照试验的数据。相比之下，在评估数字健康应用程序时，德国的监管框架为使用真实世界证据（分析真实世界数据之后得出的有关某医疗产品的使用及潜在好处与风险的临床证据）铺平了道路。FDA等监管机构已经认识到，真实世界数据和证据在临床研究、医保范围决策以及持续的产品检测方面已经开始发挥越来越重要的作用，尽管对制造商而言，最佳实践才刚刚开始确立。

然而，使用真实世界证据的一个令人心动的特征是有机会学习大量知识，而且是迅速、持续地做到这一点。这些证据是传统的随机对照试验无法提供的。这对所有医疗卫生决策者——临床医生、监管机构、政策制定者、支付方、产品企业和患者——而言是一个重大的机会，使其可以就使用哪些产品、何时使用做出更明智、更灵活的决定。此外，德国体系基于性能的报销制度为持续评估数字工具提供了激励机制，产生的数据将远远超过传统研究得出的一次性结果。

从长远来看，数字应用程序的价格会决定于它们的临床表现，而真实世界证据可望在证明其有效性方面发挥关键作用。

随着德国评估新的数字工具，它将不可避免地促成大量证据的产生，这些证据将在世界范围内塑造后Covid-19时代的数字健康生态系统。我们相信，对于正在寻求开放系统、接纳数字创新的西方其他医疗卫生系统而言，德国的做法可以成为他们的榜样。



阿里尔·施特恩是哈佛商学院Poronui工商管理副教授，是该学院“医疗卫生行动计划”(Health Care Initiative)和“数字行动计划”(Digital Initiative)的教师成员。她是哈佛-麻省理工监管科学中心及阿里亚德妮实验室(Ariadne Labs)的教职员，并与德国的健康创新中心合作，就德国医疗卫生系统的数字化转型向联邦卫生部提供咨询。亨里克·马蒂斯是德国健康创新中心的董事总经理，他在该机构就德国医疗卫生系统的数字化转型向联邦卫生部提供咨询。他是一名连续创业家，也是欧洲数字健康的先驱。尤利娅·哈根是德国健康创新中心的监管及政治主管，她在该机构就德国医疗卫生系统的数字化转型向联邦卫生部提供咨询。此前，她在德国数字商业协会(Bitkom)领导数字健康活动。扬·布隆内克是德国健康创新中心法律与经济学健康技术主管，他

在该机构就德国医疗卫生系统的数字化转型向联邦卫生部提供咨询。此前，他曾就职于德国医疗卫生系统联合自治的最高决策机构联邦联合委员会(Federal Joint Committee)，并曾担任过一家医疗卫生律师事务所的经理。约尔格·德巴廷是健康创新中心的董事长，他在该机构就德国医疗卫生系统的数字化转型向联邦卫生部提供咨询。他受训成为放射诊断科医生，此前担任过汉堡-埃普多夫大学医疗中心的医学总监和CEO，还担任过通用电气医疗集团(GE Healthcare)的首席技术与医疗官。

领军企业的战略要素

格雷厄姆·肯尼（Graham Kenny）| 文
时青靖 | 编辑

关于战略，最不为人知的秘密就是你要掌控局面。你可以选择你希望玩的游戏以及你可能赢得它的方式。此外，你可以选择在不同的方面领跑——市场占有率、创新、产品质量、客户服务。利用这些决策，你可以增大成功的几率。

比如，如果鞋业是你的业务，你的市场是“鞋类零售”还是“高价位定制女士皮凉鞋的零售”？你的回答将决定你成为市场领军企业的机会。你可能没有机会主宰整个鞋类市场，可是你可以成为你所在小众市场的领军企业。因此，何不把学生鞋、运动鞋和拖鞋抛在脑后而将关注点集中于你最感兴趣的那部分市场呢？

选择你的市场空间

FCB集团现在称自己为“澳大利亚领先的职场关系专家”，它在发展的初期阶段就曾面临过界定市场的需要。该公司1995年成立之初是一家普通的就业服务公司。发展多年后，各合伙人意识到，该公司靠在大范围的专业知识领域和范围更大的客户群体中广种薄收永远也成为不了市场领军企业。他们必须咬牙忍痛，明确界定公司的市场。

FCB将注意力集中在三个行业——物流、零售和快速消费品制造——中“就业结构复杂”的中型企业。他们断定，这类客户缺乏成功处理法律问题所需的内部法律专业知识，但其规模又大到足以引发法律问题。

合伙人决定，FCB集团要成为这些客户的外包人力资源法务部。它

早期的真言是“及时获得高质量的回应”。这一招奏效了。他们选择了自己的市场，专注于该市场，重振了业务。现今，FCB是这一小众市场的领先企业。

这种认识堪比一次顿悟。在最近一次在线策略研讨会上，我向与会者征求反馈，看看他们认为我的五次研讨中哪一次最有收获。一家IT承包公司的CEO向我表示：“是界定你的市场并专注于你的目标客户。我们一直被大客户牵着走，我们尚未建立业务。”他表示：“在那次研讨结束之后，我立即打电话给我的两位高级经理，告诉他们我们必须把这事理顺。我们在这个问题上已经胡乱折腾了多年。”

当然，你必须缜密思考如何选择关注点的问题。界定你的市场需要对客户需求和你公司的能力都进行评估。你需要找到足够大的市场需求来支持你公司的发展。

深入一步，主宰市场

收缩你的“市场”视野让你能够深入一步，主宰市场。通过聚焦关注点，你可以满足客户更多的具体需求。

以德国洗碗机制造商Winterhalter为例。该公司这样解释它的觉醒：“我们对商用洗碗机的整个市场进行了分析，发现我们的全球市场占有率远不及5%。我们只是无足轻重的跟风者。这促使我们彻底调整了我们的策略。我们专为酒店和餐厅提供量身定制的服务。”

在这样做的时候，该公司决定深入一步，确保对客户产生近乎完美的最终结果。高管团队不是去追求国内零售市场上变化无常的趋势，而是转而为他们选择的市场提供新的服务，包括最先进的水处理设备、高效的洗涤剂和漂洗助剂以及贴近客户的服务。

FCB集团也深入了一步，利用技术和一种订阅模式构建客户体验。在过去的10年里，FCB集团已逐步“用技术支持”它的日常工作。这一举动让其专业人士能够集中精力提供高水平、深层次的专家建议和系统来支持公司。其中一个例子是enableHR。这是一种基于云的技术，为一个集中的员工记录系统提供雇佣职员和承包商的标准合同。它还包含工作健康与安全程序方面的最佳做法指南。该公司的一家客户Solotel经营着

19家酒店和餐厅，拥有1200名员工。

这一举措已经与一种可与客户建立密切、持续关系的订阅模式相结合。该公司发现，它的许多客户被费用所困扰——具体而言，就是律师的时薪。他们认为这费用“着实昂贵”。因此，该集团推出了一种按照客户的员工、承包商和志愿者数量计费的月费。比如，EnableHR拥有11000多订阅者。FCB利用其与市场的密切关系来预测产品和服务需求。换言之，它可以主动地引领市场，而不是被动对市场做出反应。

鼓起勇气

我提到的那位IT承包公司CEO表示：“我们缺乏做出必要决定的勇气。”这种不安妨碍了企业家和CEO们致力于聚焦关注点的决心。相反，他们试图为客户提供一应俱全的服务，以此求得稳妥。结果充其量就是庸庸碌碌和平均水平的回报率。

请记住苹果公司曾经的CEO及共同创始人史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)说过的话：“决定不做什么与决定做什么同样重要。对企业而言是这样，对产品来说也是如此。”因此，请用不同的方式考虑你的“市场”。这样做可以增加你成功、并成为市场领军者的机会。



格雷厄姆·肯尼是Strategic Factors的CEO，公认的战略与业绩评估专家，帮助经理人、高管和董事会在私营、公共和非营利部门创建成功的企业。你可以在领英(LinkedIn)上联系或关注他。

拜登需要
行为科学家工作组

博斯曼·斯加耶 (Sema Sgaier)
尼娜·萨尔达尼亚 (Neela Saldanha) | 文
时青靖 | 编辑

当选总统约瑟夫·拜登(Joseph Biden)已宣布成立一个由医学和临床专业人士组成的杰出新冠疫情工作组。这组优秀无比的人无疑会制定一种以数据为依据、富有同情心的医疗方法，相比于我们在现任政府下所能够期待的，这会让我们更接近本次疫情的终点线。然而，不幸的是，这个工作组遗漏了一类关键的专家：社会和行为科学家。

如果说有一件事是我们的收获，那就是新冠疫情危机既是一个医学问题，也是一个行为问题。如果我们真的希望战胜此次疫情，我们需要美国人接种疫苗（并且是全剂量的疫苗）来获得群体免疫。如果有关流感疫苗的统计数据可以作为判断依据的话，这本身就是一个巨大的行为任务：2018-2019流感季节注射了流感疫苗的六个月及以上的美国人不过一半——远远低于美国卫生与公共服务部(Department of Health and Human Services)设定的70%。

无论如何，考虑到疫苗开发、生产和分发的挑战，我们可能还需要一段时间才能看到疫苗的大规模接种——可能半年，甚至更长时间。与此同时，美国人需要采取和坚持其他行为，比如限制他们的社交聚会规模、参与保持社交距离以及戴口罩。这些行为需要坚持不懈地采用——我们知道这一点已被证明很难做到。今天，戴口罩的情况在全美国依然千差万别——从75%到90%不等。在我们自己的研究中，我们发现，虽然人们认为自己理解社交距离，但是他们在对社交距离进行解释时却不是一以贯之的：比如，有些人并不认为探亲访友违反了社交距离。既然每过一天就意味着又有数以千计的人死亡，意味着我们的医疗卫生系统承受更大的压力，说服人们接受并坚持这项计划就十分紧迫。这些行为

必须成为习惯。

那么，我们如何应对这些挑战呢？

基于自己在包括健康在内的许多领域对人类行为的研究，社会和行为科学家对即将到来的任务十分了解。他们知道，尽管我们有意为之，但我们还是没有注射流感疫苗，或者按时完成预防性筛查。几乎一半的慢性病患者不按医生开的处方服药。根据美国疾控中心(Centers for Disease Control and Prevention, CDC)的数据，尽管数十年的研究和宣传罗列出了吃瓜果蔬菜的好处，但是只有十分之一的美国人吃了足够的水果和蔬菜。

这些行为是由我们自己的身份和环境所促使的：我们的周遭境况；我们受到的制约；我们与之互动的人；以及我们的目标、信念和价值观。这些因素可能因人不同而有巨大差异。比如，在CDC对蔬菜消费的研究中，最不可能吃蔬菜的人群是男性、青年和生活贫困的成年人。潜在的解释各不相同，从背景解释——比如蔬菜供应缺乏或高价——到身份解释，比如男性与吃肉的关联。

因此，一刀切式的行为方法无法让我们实现90%的人按要求戴口罩的比例，或者实现群体免疫所需的疫苗高接种率（按照世界卫生组织的标准，这意味着65%-70%的人口）。我们需要根据他们行为背后的原因来对可能戴口罩的人或可能不戴口罩的人进行细分。比如，在我们之前提及的有关社交距离的研究中，我们发现，更高的经济保障、更高层次的信息搜寻和对疫情更高程度的担忧是人们是否参与保持社交距离的关键驱动因素。

基于这个标准，我们确定了四类细分人群：“忧心忡忡的保持社交距离者”“无忧无虑的遵守规定者”“意图与行动不一致者”以及“不问世事的怀疑论者”。后两组中（“怀疑论者”和“意图与行动不一致者”）践行社交距离的比例很低。说服他们改变自己的行为需要有针对性地干预。对于“怀疑论者”，利用他们能与之沟通、受他们信任的公众人物——在本例中就是男性共和党人——可以让他们注意并更乐于接受这个问题。

这就是说，我们需要一个全面细致的行为策略。这一策略会承认人类行为的异质性，将人群进行细分，把可能有助于或有碍于遵守规定的关键心理和结构性驱动因素及障碍进行优先排序，并开发和持续完善一

套务实的、依据证据的干预措施组合。社会和行为科学家拥有这样的专业知识。

比如，为了让人们遵守隔离措施，一些人需要得到足够的社会、经济和心理支持才能做到这一点。对于其他人来说，交通不便可能是妨碍他们接受测试的主要障碍。疫苗也同样如此：虽然有人不相信科学，但是也有人相信科学，却与医保系统没有任何关系。让他们接种疫苗需要可以解决门路障碍的解决办法。

拜登的新冠疫情工作组中增加社会和行为科学家（学术型和应用型兼有）可以在三个方面发挥作用。

首先，它会帮助拜登政府向全体美国人传递一条一致的信息，即，在抗击本次疫情的过程中，行为，无论是个人行为还是集体行为，与医疗创新同等重要。

第二，它会确保我们拥有一个连贯的、以证据为依据的行为策略——这一策略得到研究支持、植根于医学，并被辅以改变行为所需的必要结构性干预。这个小组可以以系统、务实的方式来审视现有的行为数据和证据，并确保行为干预的研究和测试有充足的资金。

拥有在现实世界中实施干预经验的应用行为科学家对于将建议转化为操作“手册”至关重要，以帮助各州和地方机构将指导转变为行动。这一手册会推荐经过检验的干预措施——包括信息传递运动（它也努力抵制错误的信息）——以解决每个个体的一套精确的行为驱动因素。它还可以帮助确保恰当的一套干预措施通过恰当的渠道应用于恰当的人。

最后，工作中增加社会和行为科学家可以帮助拜登政府打造有效执行行为策略所需的伙伴关系。这项任务太过艰巨复杂，集中的团队无法开展。这需要在所有层面上——全球、国家、州和地方——建立伙伴关系，让联邦和州的专家与权威人士、受信任的社区领导者、药房、企业，甚至邻里协会共同努力。正如极速行动(Operation Warp Speed)与美国国立卫生研究院、制药公司及其他机构组建了伙伴关系来开发和分发新的新冠疫苗一样，拜登的新工作组需要引进懂得如何大规模应对这些行为挑战的专家、机构和企业——无论是在美国国内还是从国外。

即将就任的拜登政府可以帮助美国应对它在一个多世纪里经历的最严重的健康危机。它是否能成功战胜这一灾祸取决于它是否有能力均衡

部署医疗、行为和结构性的干预措施。通过这样做，它就能拯救数以万计的生命。



博斯曼·斯加耶是Surgo基金会的共同创始人和执行董事，哈佛大学陈曾熙公共卫生学院的兼职助理教授，华盛顿大学全球卫生客座助理教授。尼娜·萨尔达尼亚是一名应用行为科学家，目前为Busara行为经济学中心和Surgo基金会等具有社会影响力的机构提供咨询。她是阿育王大学社会和行为改变中心的创始董事，目前是The Life You Can Save的董事会成员。

像经营企业一样经营地方经济

黄河 戴朋坤｜文
李源｜编辑

区域经济繁荣是中国各级政府的首要任务，但长期面临在规划、赋能和招商方面的诸多痛点。运用企业运营思维，可以帮助地方政府建立体系化、市场化、专业化的区域繁荣方案。本文为此系列文章的上篇，分析了地方政府在发展区域经济中面临的9大痛点。

ROE（净资产收益）之于CEO相当于招商引资之于政府。中国GDP前50城市《2020年政府工作报告》中，250次提及“招商”。全国各地每天上演着形形色色的招商活动：论坛、峰会、洽谈会，动辄出现数十亿甚至百亿金额的项目签约。然而这些签约金额是否经得起推敲？是否存在形式大于实质的情况呢？

公司业绩取决于战略定位、业务组合、竞争策略、组织能力和运营机制等一系列的选择；地方政府在产业导向、政策和营商的一系列选择则影响着存量企业和增量招商目标的决策。当区域发展战略吻合招商目标企业的战略时，那么招商引资就变得顺理成章，招商活动也会从“雷声大、雨点小”的场面，变成产业项目成交和区域营销的高绩效呈现。从过去多年专注区域经济咨询中，我们观察到地方政府在做出一系列规划、赋能和招商选择时面临着诸多痛点。下面我们就对这三个方面一一解析。

规划——战略定位不清

和企业一样，战略定位是地方主官首先需要厘清的问题，也是困扰区域经济的首要痛点。然而现实情况是，大量城市战略定位趋同。我们

梳理了94座城市的总体规划，发现84城争相定位“区域中心城市”，其中36城无产业属性定位，28城产业属性定位模糊，如“工业基地”“制造业基地”“商贸中心”“旅游城市”等，鲜有城市的战略定位能引导本地产业发展。

在低区分度、弱产业属性的战略定位下，就会出现区域产业难以聚焦的问题。以东南沿海某省为例，其三大重点城市平均建成区面积不足230平方公里，却需谋划发展12-15大不同产业，实操难度大。（参见“东南沿海某三市发展产业规划”）

东南沿海某三市发展产业规划

东南沿海某市	平板显示	计算机与通信设备	机械装备	生物医药与健康	新材料
12大产业	旅游会展	现代物流	软件和信息服务	金融服务	文化创意
	都市现代农业	半导体和集成电路			
东南沿海某市	石油化工	电子信息及数字	装备制造	特殊钢铁	新材料
15大产业	新能源	生物与新医药	食品	造纸及纸制品	建材
	家具家居	现代特色农业	旅游业	商贸服务业	现代物流业
东南沿海某市	纺织鞋服	石油化工	建材家具	机械装备	食品饮料
13大产业	工艺制品	纸业印刷	高端装备制造	半导体和集成电路	金融服务
	大旅游	大物流	大健康		

（返回原文阅读）

全国 12 个市 / 区关于支持电子信息产业发展的政策样本

维度趋同							力度趋同
项目落地	重大项目	8	投资强度	6	固资投金额	4	奖励比例均小于或等于5%
项目落地	办公空间	7	房屋租赁	7			租金补贴比例均落在20% / 50% / 100%
日常运营	生产要素	11	企业用人	6	奖励企业	3	给予企业的培训补贴普遍低于1000元/人
日常运营	经营活动	10	经营达标	7	按主营收入	3	单次奖励上限均不超过500万元
日常运营	创新研发	8	创新认证	5			奖励金额均未超过100万元
日常运营	能级提升	7	品牌建设	6			奖励金额均未超过200万元

（返回原文阅读）

产业之于地方，类似于业务线之于企业。成功的多元化企业，其看似分散的业务线往往立足长期积累的、难以复制的或进入门槛极高的核心优势。相反，不是基于核心优势（资源）的、单纯通过兼并收购增加业务线的多元化，成功案例极少。

一个地方的经济当然不能过度依赖一两个产业，但在日益激烈的区域竞争态势下，“鸡蛋”（资源）放在太多“篮子”（产业）里，也会稀释比较优势。“大而全”的产业规划自然也难以指引作为产业载体的城市设计，导致千篇一律、与产业和人文脱节的一个个新城。

赋能——政策力度趋同

规划对于地方经济来说是回答“做什么”，赋能则是为“如何做”提供政策、资本和营商的支撑。如果规划阶段未能清晰定义有所为、有所不为、什么先为、哪些后为，那么在赋能阶段也无法“集中优势兵力”。

我们梳理、标识、量化并建库了近百个区域的产业和招商政策，发现全国政策维度和力度的普遍趋同问题。以全国12个市/区关于支持电子信息产业发展的政策样本为例，可以看出无论是在政策优势的维度上——项目落地和日常运营，还是在政策优势的力度上——资金奖励和补

贴都大同小异，区别甚小（参见“全国12个市/区关于支持电子信息产业发展的政策样本”）区分度低的战略定位和大而全的产业规划，招商政策也会“人云亦云”。地方招商团队面对最常见招商政策询问时，“我们这里政策有优势”的标准回答显然缺乏说服力。

区域经济发展的九大痛点

规划	赋能	招商
战略定位 “区分度低”	产业政策 “人云亦云”	线下招商 “形式大于实质”
产业规划 “大而全”	引导基金 “秀而不实”	线上招商 “酒香也怕巷子深”
城市设计 “产城脱节”	区域营商 “口号多于指标”	项目落地 “优劣难辨”

（返回原文阅读）

2014 年 -2018 年规上企业数量与政府财政投入平均增速对比



（返回原文阅读）

除了地方财政承担的产业政策，借力社会资本的政府引导基金也在区域竞争中成为赋能地方经济的“标配”。截至2020年11月，我国政府引

导基金自身规模已超两万亿，然而大量资金仍然未能有效运转。2020年11月，作为地方政府引导基金领头羊的深圳和广州，被国务院点名通报了基金闲置问题。万亿政府引导基金“秀而不实”，远未能发挥其促进地方经济的赋能使命。

如果把产业政策和引导基金归类为可以短期发力的硬赋能，那么区域营商则是需长期打造的软实力。我们观察到，中国19个副省级及以上城市《2020年政府工作报告》中“2020年主要任务”部分，“经济高质量发展”提及频率：19/19；“鼓励科技创新”提及频率：19/19；“建设人才高地”提及频率：19/19；“金融支持实体经济” 提及频率：17/19。然而，哪些指标，达到多少为经济高质量发展？又有哪些指标，达到多少才具人才吸引力？在政府工作报告层面上，口号多于指标。

在营商环境层面，世界银行和各类机构从近百个维度评价营商环境，越来越多的区域开始参与营商环境评估，这是好的趋势，但没有哪个区域有能力（也不需要）在所有维度与所有区域展开全面竞争。比如，类似“在3个工作日内完成营业执照颁发”的表现，也许并不是产业基础薄弱的区域亟须提升的领域。然而，在有限的资源下优先打造怎样的营商环境，仍需清晰的、差异化的战略定位、产业选择和空间承载的指引。

招商——专业指导缺位

回到本文一开头观察到的形式大于实质的各类招商活动，除了规划和赋能层面的原因，还有招商本身专业度方面的短板。当企业有投资、扩产、转产等需求时，产业动向大数据提示、关键字搜索和要素营销是潜在客商触达的主要渠道 ——“酒香也怕巷子深”。我们观察全国数以千计的产业载体，即便是一线区域的线上呈现、浏览、维护、分析和追踪，仍有极大的提升空间。

最后，当产业项目到来时，考验招商团队的是农业、食品、装备制造、生命科学、医疗健康、旅游、金融、电子信息等大类产业及其扩展的多层子产业链条、涉及成百上千的细分领域，和包括企业运营与财务分析在内的专业知识。对整个地方福祉负责的政府部门很难具备对所有

产业项目的专业判断能力。

根据以上分析，我们总结了区域经济发展的九大痛点（参见“区域经济发展的九大痛点”）这些痛点，可能在一定程度上解释了产业发展与政府投入之间的差距：政府以超过10%的平均增速不断加大财政投入，然而规模以上企业数量却呈现负增长（参见“2014年-2018年规上企业数量与政府财政投入平均增速对比”）

好消息是我们观察到越来越多的地方主官，从“全民招商”导向，慢慢转向战略驱动，从体系化、市场化、专业化的视角提升区域竞争力。我们也在大量咨询服务实践和数据积累的过程中，摸索出一套针对上述痛点的端到端区域繁荣解决方案，将在下一期分享。



黄河是德勤中国区域经济咨询领导合伙人。戴朋坤是德勤中国区域经济咨询总监。

Spotlight 聚光灯



构建商业新模式

DOES BUSINESS NEED A NEW MODEL?

蒋荟蓉｜译 牛文静｜校 时青靖｜编辑

是时候取代上市公司了

It’s Time to Replace the Public Corporation

罗杰·马丁（Roger L. Martin）｜文

我们需要一种真正关注 长期发展的模式。

核心观点

问题

上市公司模式不再适用，作为一种所有权模式的受欢迎程度也在下降。

原因

当今资本市场的上市公司模式鼓励企业高管一味追求短期利益，难以满足关键利益相关者，即退休投资者与知识型员工的基本需求。

应对方式

转为员工持股计划加上一个或多个养老基金的所有权模式，将公司治理重点放在保证长期利益上，不要太关注短期的股价波动。



艺术品
摄影师安德烈亚·斯通记录了被光线、玻璃、金属和石头扭曲的城市影像，引导观看者摆脱僵硬、孤独的都市建筑形式。

由专业管理者管理、持股者众多、上市公开交易的公司，是近一百年来主要的商业结构。大萧条过后，上市公司这种商业模式成为主流，因为这种模式可以有效地让私人投资者手中的资本流动到企业，从而创造价值（20世纪60年代的公司股份有80%以上归私人投资者所有）。上市公司模式使得高管关注公司长期的增长和盈利性，关注持有公司股份的许许多多人的利益。

然而在过去40年里，上市公司模式是否合适一直处于争议之中。批评者提出，如今资本市场的交易比以往更频繁，这种模式会鼓励高管日益关注短期利益，目光变得狭隘，一心惦记自己的股票薪酬，对激进型对冲基金感到恐惧。这类意见的对错姑且不论，上市公司模式的确有问题：从1997年到2015年，美国上市公司数量减少了一半，而标普1500公司里受控公司（即有一个主要股东或主要股东集团的公司）的数量在2002年至2012年间增加了31%。标普500公司里有复数表决权股的公司数量从2007年至2017年增加了140%。

本文将考察上市公司减少的趋势，解释这种模式无法再满足其重要利益相关者基本需求的原因，并提出一种笔者认为可以取代上市公司成为主流商业模式的新结构。

潮流转向

反对上市公司的趋势可以追溯到20世纪70年代末期，1976年迈克尔·詹森（Michael C. Jensen）和威廉·梅克林（William H. Meckling）发表于《金融经济学期刊》（Journal of Financial Economics）的《企业理论：管理行为、代理成本与所有权结构》（Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure）是一个重要的标志。

这篇文章提出，专业管理者是不完全代理人，假如任其自行发展，他们就会倾向于最大化自己的利益，而非股东利益。根据股票决定管理者薪酬，被视为这个问题的解决方案。这一理念及相关的假设（即股东是企业的主要利益相关者）使得股票以及对管理者的股票期权奖励在之后的数十年里迅速发展。



可惜，几乎没有证据可以证明这种方法对企业绩效确有改善作用（我在其他地方论述过这个问题）。部分原因在于，詹森和梅克林引起的股东价值革命带来了意想不到的后果：令企业高层管理者关注自己公司股价的短期变化，甚于长期价值创造。CEO开始更为频繁地接触投资者，以及为投资者提供建议的分析家。为了展示自己战略的优越性，他们会强调自己在上次报告之后又创造了多少股东价值。与此同时，交易成本降低，加上新的投资组合管理方式，都鼓励由专业管理者管理的大

型投资机构更积极地进行交易。

20世纪80年代初期引起瞩目的企业蓄意收购者（指大量购买其他公司股份以控制公司、高价出售获利的公司或个人——译者注），扩大了以上趋势带来的影响。企业蓄意收购者的激进行动，成了又一个令高管密切关注股价的驱动因素。倘若不注意公司股价，可能会引来企业蓄意收购者发起敌意收购，获得公司控制权，解雇公司高管，还有可能为了立即榨取全部价值而彻底毁掉公司——比如卡尔·伊坎（Carl Icahn）1985年收购环球航空公司（Trans World Airlines）的著名事件。如今袭击者指到哪里，激进对冲基金就打到哪里，但能够调动的资本比以前多得多了。

1980年的“第一要务”（First Call）服务，聚合多位分析家的预测对每家公司的季度营收及利润做出“普遍预测”，于是管理绩效的好坏有了清晰的定义。高管团队知道，假如公司在这种普遍预测中的成绩不好，股价就会暴跌，遭到敌意收购的风险随之上升。因此，高管迫切希望提升季度普遍预测的结果，哪怕为此牺牲长期目标也在所不惜。研究证实，企业高管的确会做出这样的取舍，甚至为此进行欺诈：21世纪初，为了提升股价而卷入财务丑闻的高管数量之多达到了前所未有的程度，如2001年的安然（Enron），以及2002年的阿德菲亚（Adelphia）、环球电信（Global Crossing）、世通（WorldCom）和泰科（Tyco）。

上市公司的衰落

美国政府尝试应对上市公司的治理问题。例如2002年的《萨班斯-奥克斯利法》（Sarbanes-Oxley Act）颁布新规，规定董事的独立性，并规定董事会里必须有具备财务专业知识的成员，避免企业出现更多财务丑闻。CEO和CFO必须为企业财务报告承担个人责任。股票分析师提供投资意见时必须披露利益冲突和相关问题。可是，这样的应对方式并未解决根源上的问题——上市公司不再服务于其最重要股东（退休投资者）和最重要人力（知识型员工）的利益。

退休投资者。1976年，彼得·德鲁克（Peter Drucker）准确地预测了养老基金的兴起，提出美国劳动者将会借由养老资产构成的退休基金

获取股权，进而掌握生产工具，而不是通过无产阶级暴力革命掌握生产工具。存钱养老的人构成了如今最大的投资者群体。

这些投资者通常放眼长远，看的是将来20年、30年乃至40年的收益，而且固定收益养老金计划必须提供退休福利（跟人寿保险一样，人寿保险的利益与这类计划大体一致）。401（K）和个人退休账户（Individual Retirement Account，简称IRA）等固定缴纳养老金计划没有这样的责任，但这类投资的经理追求的都是更高的长期回报，以期最大化养老金领受人的退休收入。他们可以投资长期债券、房地产和基础设施，也正是这样做的。不过，为了达到所需的收益水平，他们也必须投资股票，通常股票的收益率最高。

然而，按照目前的情况来看，高管激励明显与退休投资者创造长期价值的需求不一致，而且退休投资者无力改变这种状态。可能有人觉得贝莱德（BlackRock）、富达（Fidelity）、道富银行（State Street）和大型养老基金拥有大量资本，可以迫使高管维护客户的利益。但即使一些机构做出了这方面的尝试，实际能力也很有限，因为基金数量庞大，各方持有的份额都不少。这意味着两件事：其一，大型机构能够施加给公司的惩罚有限，因为即使将持有的公司股份全部售出、压低股价，也只是为杠杆收购或激进对冲基金提供了机会；其二，多元化的大型基金没有理由希望任何一家公司单独表现出色，因为大型基金持有所有相互竞争的公司的股份，某一家公司获得卓越的成就，其竞争对手以及竞争对手的股价势必受到影响。举例来说，有人可能认为金佰利（Kimberly-Clark）的机构股东会希望金佰利拿出高明的创新，让好奇牌（Huggies）一次性纸尿裤彻底打败宝洁（P&G）的帮宝适（Pampers）。但机构股东持有的宝洁股份可能跟金佰利一样多，这种情况下，金佰利股价上涨的利润可能会被宝洁遭受的损失抵消。

总而言之，机构投资者没有能力规训企业高管、保护公司远离贪婪的对冲基金或鼓励公司积极竞争，也没有这样做的动机。

知识型员工。在做出关于养老金的预测约20年前的1959年，德鲁克曾经提醒人们注意一种新的员工：知识型员工。他们没有强健的肌肉，而是运用自己的头脑。德鲁克提出，知识型员工对于工作性质更加挑剔，因为他们的工作是在头脑中、用头脑完成的。他们的劳动是自主

的。

这正是上市公司问题的核心。公司价值创造的首要驱动力——知识型员工，被要求为股东利益而工作。他们被要求做出牺牲，实现季度财务目标。激进对冲基金逼近时，他们必须接受公司里的同事和朋友被解雇以提升盈利性的做法。

公司的股东是谁？股东名册里最显眼的可能是贝莱德、富达、道富和Vanguard。但这些只是信托机构，是真正投资的股东的代表。加利福尼亚州公务员退休基金（CalPERS）、纽约州公共退休基金（New York State Common Retirement Fund）和得克萨斯州教师退休基金（Teacher Retirement System of Texas），还有激进投资者Pershing Square、第三点（Third Point）和ValueAct Capital都是如此。这些机构总共代表80%的股东。真正的股东与自己持股的公司没有交流，甚至并不知道自己持有哪些公司的股份。

因此，这种占主导地位的上市公司模式，是让员工在收入由股价决定的高管手下，为面目模糊的股东的利益而辛苦劳作。如此想来，盖洛普（Gallup）2020年的调查结果显示，只有31%的员工投入工作，54%并不投入，14%故意怠工，这样的结果也是理所当然的。德鲁克假如知道他的知识型员工会在这种环境下辛苦工作，或许也能预测出以上的数字。现代的上市公司并不适合知识型员工。

那么，怎样的模式能够取代上市公司？

新的商业模式

要取代公众持股公司，私募股权公司无疑是一个容易想到的选项。2002年以来，私募股权公司的资产净值增长超过七倍，是上市公司价值增长的两倍。这种增长在很大程度上受到了大型养老基金的推动。大型养老基金已经成为私募股权公司的最大投资者。迈克尔·詹森1989年在发表于《哈佛商业评论》的文章《上市公司失势》（Eclipse of the Public Corporation）中预言了私募股权公司的兴起，历史证明他是对的。

不过，私募股权无法取代上市公司，因为私募股权得以存在的前提正是上市公司。私募股权投资者希望在五至七年后获得一定的收益，因

此私募股权基金必须在这段时间内把购入的公司卖掉。传统上而言，这意味着将公司股份归还公开市场，方式是IPO或者卖给一家上市公司。但最近这些退出的途径（特别是IPO）难度提升了，私募股权基金把公司卖给其他私募股权基金的情况渐渐增加。当然，这种做法只是权宜之计，这部分股份最终还是会回到公开市场。

戴尔的经历是一个教科书级的例子。2013年，戴尔创始人迈克尔·戴尔（Michael Dell）和私募股权基金银湖资本（Silver Lake Partners）以近250亿美元的价格将戴尔公司私有化，因为他们认为戴尔公司作为上市公司无法从最初的商品化个人计算机业务提供商转型为企业服务提供商。转为私有企业后，戴尔迈出了重要的一步，收购EMC——该公司持有云计算服务提供商VMware的股份。五年后戴尔回到公开市场，企业估值约700亿美元。过去以250亿美元卖出的养老基金投资者可以再以700亿美元的价格买回来，但还有450亿美元的股份流向了私人投资者，据估计，迈克尔·戴尔本人持有其中的280亿美元。

如果没有上市公司和资本市场让私募股权基金将投资变现，戴尔这样的交易就不会出现，私募股权基金也就不会存在。因此，私募股权无法取代上市公司。

要寻找可以取代上市公司的新模式，先来考虑如何满足知识型员工和退休投资者，即关键的价值创造者和可持续价值受益者的需求。新模式要满足他们的需求，必须解决股权分散的公司最基本的治理问题：CEO的激励因素与前面两个利益相关者的长期利益不一致。另外，新模式还必须削弱激进型对冲基金借由企业的损失获利的能力。

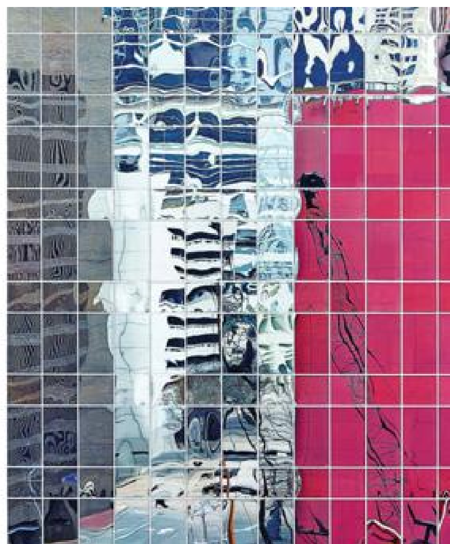
我认为，最有可能取代上市公司模式的是长期企业（long-term enterprise，简称LTE），即所有权仅属于能从长期价值中获得最大利益的利益相关者（退休投资者和员工）的私有企业。具体可以是这样：原有的或专门为转型而设立的员工持股计划（employee stock ownership plan，简称ESOP），与一个或多个养老基金合作将公司私有化。治理重点放在真正的长期表现上，不要太关注短期的股价波动——因为并不存在股价。其他长期投资者可能也会觉得这种模式很有吸引力。像贝莱德、富达和道富这样的机构，可以想办法让个人退休账户投资者以ESOP的形式投资。

下面详述这种模式对几个关键利益相关者的影响。

退休投资者。对于这部分投资者而言，LTE模式并不陌生。加拿大的三大的养老基金（全世界排名在前20名以内）里有两个并购了加拿大的大型房地产开发公司。魁北克储蓄投资集团（CDPQ）1990年将艾芬豪（Ivanhoé）公司私有化，2000年将剑桥购物中心（Cambridge Shopping Centres）私有化，并购了这些企业，成为完全私有的房地产巨头。安大略省教师养老金计划（Ontario Teachers' Pension Plan，简称OTPP）2000年将另一家大型房地产企业Cadillac Fairview私有化。私有化并购不同于私募股权投资。投资者的目的不是让公司状况好转、五年后再重新上市，而是希望获得稳定的长期回报。

公平地说，这些私有化还集中在房地产领域，而非传统消费或工业领域。房地产领域个人资产的主要买家是养老基金。而LTE要成为主要的公司所有权模式，必须让养老基金和其他退休投资者逐步向更多领域扩展。现在似乎有这个趋势：2019年加拿大最大的养老基金——加拿大退休金计划投资委员会（CPPIB）以61亿美元的价格将替代能源公司Pattern Energy私有化。

这种方法借鉴自全世界最著名的投资家沃伦·巴菲特（Warren Buffett）。他持有苹果、美国银行（Bank of America）、可口可乐、美国运通（Amex）和富国银行（Wells Fargo）等上市公司的大量股份（150亿美元以上），但这部分投资还不到他的伯克希尔·哈撒韦（Berkshire Hathaway）公司市值——3130亿美元（截至本文撰写时）的一半。伯克希尔·哈撒韦持有更多的是完全私有化的公司，如GEICO、伯灵顿北方圣塔菲（Burlington Northern Santa Fe，简称BNSF）、DQ、鲜果布衣（Fruit of the Loom）、路博润（Lubrizol）和金霸王（Duracell）。其中价值最高的可能是GEICO（约500亿美元），但最有趣的大概是BNSF，即美国最大的铁路——BNSF铁路的母公司。2009年，伯克希尔·哈撒韦以260亿美元的价格购入了BNSF剩下的77.4%股份，加上先前已经购入的股份，总价值440亿美元。伯克希尔·哈撒韦的目的是彻底将该铁路转为私营——永远不再上市。

巴菲特能赶在其他人之前想出好的投资方法，这正是他的事业本身。他青睐集中型股权，放眼长远，用价值增长而非股价变动来激励高管，保护他们不受激进对冲基金、股评人和交易商等追求短期利益的市场参与者影响。

知识型员工。在伯克希尔·哈撒韦独资的公司工作，对员工而言很有吸引力。员工知道自己在为谁工作：持有期超长的股东。不过只知道股东是谁还不够。现代经济中，重要人才自己就要成为公司的长期股东。上面已经说过，股票期权不会给员工长期投入的动力。这里需要的是员工持股计划（ESOP）。

由ESOP参与者全资拥有的大型企业表现极为出色。例如100%归某ESOP所有的大众超级市场公司（Publix Super Markets），营收360亿美元，在《财富》500强中排名87，员工数量在美国私营企业中排名29。最能证明其业绩的或许是，它还是消费者评选出的美国最好的连锁超市。WinCo Foods、Brookshire Brothers和IGA母公司Metcash等一些大型超市也有ESOP。在零售行业以外，拥有ESOP的企业还有格尔特斯（Gore-Tex）的母公司W.L. Gore & Associates、顶级电子通信数据网络产品经销商Graybar，以及美国一流的建筑事务所Gensler。



可以看出，有ESOP的大公司要么是一线员工与顾客间的交流至关重要的零售企业，要么是依赖专业人士的建筑、工程和咨询企业。这类企业通常注重创新，具有很强的竞争力。

大规模推广ESOP，几乎不需要新的监管法规。现在已经有了稳健的基础设施，保护参加ESOP的员工的利益。（ESOP并不等同于员工养老金，养老金不应该大部分投资公司股票。ESOP是一种奖励和激励员工价值创造的方式。）股份在员工供职六年后分配（vest），而且ESOP必须有第三方每年确定一次股份的公允价值，以便在员工离职时拥有的股份能以合理的价格卖出，与上市公司员工同等程度地获得资产增值带来的利益。退休员工以同样的方式获益，而且可以将收益存入退休金账户享受税收优惠。

员工持股计划尚未得到广泛应用，这点令人吃惊，不过原本的主导模式很难取代。上市公司是默认的模式——安全的选择。银行家、律师和会计师不费吹灰之力就能推动公司上市，然而几乎没有人专攻ESOP。另外，个人或小团体没有追求ESOP的强烈动机。私有公司上市，创始团队和最初的天使投资人或风险投资者会收获可观的回报。而在ESOP模式下，每一位员工都会获得一定利益，但并不多。假如一个员工团队要朝这个方向努力，就必须解释为什么要尝试不一样的模式，而且不像上市那样有一群专家准备提供协助。不过，倘若ESOP能够推广开来，员工、股东和社会都将获益。

总而言之，我提出的这种模式可以满足退休投资者和知识型员工这两个群体的主要需求，同时保留上市公司结构的益处。长期企业既可以引导退休金流向投资，在20年至30年后产生高额回报，又可以鼓励身在富有活力的知识密集型行业的员工积极创造产生回报所必需的价值。

支持现有模式的人说，公共市场一直是聚合和处理价值信息、让现金在投资中流动的高效机制，所以上市公司模式才获得了成功。

可是，这种模式不一定仍然是确定公允价值的最佳方式。短期因素主导了企业决策，重视短期利益的投资者使得市场价格不再像以往一样可靠地反映价值。同时，网络信息广泛可及，加上正式建模越来越复杂，使得独立于市场的企业价值评估的质量大幅度提升。

公司上市演说和资本市场不会灭绝。不是所有投资者都能着眼长远，而且很多行业也许不可能实现新模式。但股票市场对于长期价值创造的阻碍作用逐渐大过支持，使得退休投资者的投资选项减少，并且让最有可能为退休投资者创造其所需价值的员工失去动力。本文提出的新模式可以更好地满足这些关键利益相关者的需求。



罗杰·马丁曾担任多伦多大学罗特曼管理学院院长，现在是CEO咨询顾问，著有《更多不一定更好：摆脱对经济效益的执迷》（When More Is Not Better: Overcoming America's Obsession with Economic Efficiency）哈佛商业评论出版社，2020年出版。

别被妖魔化的短期主义吓到

Don't Let the Short-Termism Bogeyman Scare You

卢西恩·别布丘克（Lucian A. Bebchuk）| 文



维权投资者的监督是好事，不是坏事。



艺术品
彼得·韦格纳的系列作品，将城市街景翻转，展示出他的天空建筑（Buildings Made of Sky）。

本期《哈佛商业评论》，还有之前的很多期，都刊登了谴责短期主义的文章，提倡让企业领导者免受外部压力的措施，说是外部压力会令领导者短视。这样的主张听起来很有道理，却没有多少实证和经济逻辑。而且，支持这种观点的人忽视了外部投资者监督的益处，以及屏蔽外部压力会带来的问题。

《哈佛商业评论》至少从40年前就开始讲短期主义的危险了。1980年刊登的文章《管理经济衰退之路》（Managing Our Way to Economic Decline）中，罗伯特·海斯（Robert Hayes）和威廉·阿伯内西（William Abernathy）提出，企业管理者关注短期结果导致“竞争势头明显恶化”。迈克尔·波特（Michael Porter）1992年的《资本的缺点：美国失败的资本投资系统》（Capital Disadvantage: America’s Failing Capital Investment System）也提出，短期主义导致长期的研发项目获得的投资不足，因此“美国的重要行业发展不如其他国家，尤其是日本和德国”。

在那之后的数十年里，短期主义并未造成他们所说的恶化和落后，然而呼吁保护企业领导者免受外部压力的声浪却越来越高。长期以来，

这种论点一直被用来支持限制股东权力、隔离企业领导者的措施，如反收购、交错董事会、双重股权结构和双重资本重组等。

这种蛊惑人心的论点说服了许多机构投资者和政府机构。但大家有必要了解一下反对短期主义的问题。

市场是否低估了长期项目？

反对短期主义的论点有一大预设前提，就是市场整体低估了长期投资的价值，因此长期项目的价值未能完全反映在股价上。诚然，市场有时会出差错，但表达出这种担忧的人目前尚未拿出可靠的证据充分支持自己的呼吁。

二十年来，关于短期主义的耸人听闻的警告层出不穷，成长型企业，即股价主要取决于对其长期回报的期望的企业大幅度增值。截至2020年第三季度末，纳斯达克100指数（很大比重为科技公司）中的公司占了美国股市资本总额的1/4以上，而且市盈率很高，反映出市场希望根据企业未来前景（而非目前收益）评估其价值。

假如投资者整体低估了长期发展前景，成长型企业的交易价格就会打折扣，好让投资者在长期获得更高的回报。但实证表明，成长型股票的长期回报其实低于其他根据当前盈利能力确定股价的股票，因此成长型股票的交易价格也偏高。

亚马逊（Amazon）和奈飞（Netflix）的例子生动地说明，如果时机合适，投资者会十分耐心地接受企业暂时放弃眼前利润为长期投资的战略。十年来这两家公司的股价大幅度上涨，各自翻了20倍和10倍，而它们注重成长的战略也使得这个过程中的利润相对较低。

当然，一些企业领导者可能认为市场没有充分认可自己公司的长期前景，所以公司股价偏低。但这样的反应只不过表明这些人高估了公司的表现，或者是在为自己辩护。即使股市价格令一家企业的领导者失望，也很可能是对其长期前景的准确反映。

对冲基金激进主义

有害吗？

为短期主义担忧的人将对冲基金激进主义视为威胁，因此呼吁采取措施阻止激进对冲基金，呼吁其他投资者避免支持激进者。这种观点反映出对激进主义作用的评估不足。

反对激进对冲基金的人表示，对冲基金促使企业为短期利益牺牲长期前景，借此盈利，而且将来会导致股价下跌。2012年我在大型企业联合会（Conference Board）上与杰出的企业律师马蒂·利普顿（Marty Lipton，正是他提出了抵制收购的“毒丸计划”）辩论，他向我发起挑战，让我从实证层面调查他担心的问题：激进对冲基金介入后的数年里，目标企业会如何发展。之后我与阿隆·布拉夫（Alon Brav）、姜纬（音译）一同开展实证研究，回应这一挑战。我们考察了这种介入之后五年的影响，没有找到证据证明他担心的问题。激进者开始介入，通常会带动股价飙升，在其后五年里并未逆转。

提倡隔离企业领导者的人还提出，不只是激进对冲基金实际介入的公司，对冲基金的阴影会对一切公司运营产生极大的负面影响。这种观点认为，企业领导者为了降低对冲基金介入的可能性，会大幅度削减对长期项目的投资，推高短期股价。然而，这种观点成立的前提是减少对长期项目的投资可以提升市场价格，这个预设条件本身就有问题。

此外，这种观点还忽视了对冲基金激进主义介入的可能性对企业领导者表现产生的积极影响。对冲基金介入的威胁，应当被视为防止管理松懈、表现欠佳的措施，起着重要的监督作用，激励领导者设法提升股东价值。美国法律对敌意收购设下了重大障碍，这种机制尤为重要。假如对冲基金也被阻碍，可想而知，管理松懈、变现欠佳的领导者会增加，对投资者和总体经济状况造成负面影响。

长期投资者与短期投资者：是对头还是盟友？

希望保护企业领导者免受市场压力影响的人，往往会把“好的”长期投资者和“不好的”短期投资者区分开，认为所有激进对冲基金都属于后

者，哪怕会长期持有也不例外。这些人煽动长期投资者将短期投资者的影响视为对自己有害的负面影响，从而让企业管理者远离这种影响。根据这种观点，长期投资者应当为企业管理者提供支持，避免与对冲基金合作，让管理者得以心无旁骛地专注于长期价值。

可是，前不久我与多伦·列维特（Doron Levit）一同开展的一项对短期和长期投资者兴趣的分析研究表明，这种观点有很大的缺陷。即使是计划长期持有某公司股份（比如指数基金）的投资者，也不是不关注短期成果。关注长期价值，并不等于坐等企业管理者最终交付长期价值。长期投资者也会热切关注阶段性的业绩，这种业绩报告可能会反映出公司管理或治理需要改进的地方，激励管理层关注股东利益。

此外，长期投资者通常还会因激进对冲基金的活动而获益。对冲基金一般无法促成改变，除非其他投资者愿意支持，而其他投资者只会在确定自己也能够从中获益的时候提供支持。而且，如果激进对冲基金介入可以解决管理松懈和表现不理想的问题，公司所有投资者都会获益。

对冲基金的反对者声称此类激进投资者的利益与长期投资者背道而驰，因为前者会在其活动对股价的负面影响显现之前脱身。这一论点并无数据支持。我与布拉夫、姜纬的研究发现，激进对冲基金抛出目标股票后的数年里，该企业股票并未出现代表价格反转的异常负回报。

内在驱动的短期主义

虽然目前尚没有充分的证据能证明短期主义问题严重到了有必要隔离企业管理者的地步，不过，上市公司的总体治理仍然有很大的改进空间，特别是长期项目相关的决策方面。将高管薪资与企业长期成果挂钩，会有不错的效果。

企业领导者对季度财报和分析师预期的关注也许是过头了。但这种关注主要是出于领导者自己的选择，而非外部压力使然。特别是董事和高管自己制定的薪酬制度，促使管理者重视短期成果和股价。

标准薪酬体系中通常有奖励短期成果（哪怕只是昙花一现）的奖金，数额可观。这种安排也让高管实质上可以自由地放弃股权激励，通过股价的短期表现提升获益。

我与杰西·弗里德（Jesse Fried）在《不看业绩付薪水：高管薪酬应当发挥的作用》（Pay Without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation）一书中提出，消除短期激励，限制企业领导者放弃股权的自由，可以有效地让领导者更加重视长期价值。我们在这本书和后续作品中写道，提供短期激励的薪酬之所以长期存在，是因为满足了高管的个人利益，不是因为外部投资者和市场的压力。

重新设计高管薪酬体系，与保护企业领导者免受投资者监督和介入的措施不同，缓和短期主义的同时不会带来管理懈怠、表现欠佳的风险。因此，为短期主义担忧的人在考虑冒着这种风险保护管理者之前，应该先关注一下改进薪酬体系。

愚蠢的倒车

鼓吹保护企业领导者的人，本质上是要开倒车，否认资本市场发展数十年来的积极影响。阿道夫·贝勒（Adolf Berle）和加德纳·米恩斯（Gardiner Means）在《现代公司与私有财产》（The Modern Corporation and Private Property）中写道，过去美国大型公司的所有权是分散的，所有者没有动力也没有能力监督和介入企业管理者的工作。管理者不必对投资者负责，也不受投资者监督，自然没有要追求短期成果的压力，但也没有追求长期成果的压力。

机构投资者兴起，使得企业所有权集中起来。我与阿尔玛·科恩（Alma Cohen）、斯科特·赫斯特（Scott Hirst）在2017年开展的一项关于机构投资者的研究表明，规模排名前50的机构投资者通常会占有股东大会上绝大部分的票数。这种所有权集中，使得有意义的投资者监督成为可能。投资者监督可能有一些负面影响，但总体而言利大于弊，服务于投资者利益和整体经济。弱化这种监督，会让我们走上错误的方向。

关于短期主义危害的警示，经常被用作保护管理者免受外部压力和监管的理由，但并没有证据表明短期主义真的产生了极其严重的负面影响，而且持有这种观点的人忽视了市场和投资者监督的重要积极作用。我们不应该被妖魔化的短期主义吓到，去支持让管理者远离外部压力的

主张。接受和维护这种观点，会危害美国投资者乃至整体经济。



卢西恩·别布丘克是哈佛法学院法学、经济学及金融学詹姆斯·巴尔·埃姆斯（James Barr Ames）教席教授，哈佛法学院企业治理项目创始主任，《隔离董事会有利于长期价值的迷思》（The Myth That Insulating Boards Serves Long-Term Value，2013年）以及与他人合作撰写的《激进对冲基金的长期影响》（The Long-Term Effects of Hedge Fund Activism，2015年）、《短期股东的权力是否更小？》（Should Short-Term Shareholders Have Less Rights?，2019年）等文章发表于《哥伦比亚法律评论》（Columbia Law Review）。

提升分析能力，及早发现风险

To Recognize Risks Earlier, Invest in Analytics

凯西·科济科夫（Cassie Kozyrkov）｜文

这样可以帮助你提出正确的问题，更快地学习。



也许你已经听到企业领导者为自己在危机当中的措手不及辩护，声称在这种极度不确定的时刻，所有组织都辨不清行进的方向。但其实有一些领导者十分明确前进方向。他们明白在市场动荡时期确定方向需要的是什么，也为组织培养出了敏锐的情景意识。

要培养预见事物走向、对不断变化的环境敏捷地作出反应的能力，最重要的就是分析。可惜近年来分析学（也叫作数据挖掘或商业智慧）

在数据科学中备受冷落，被机器学习和统计学的风头掩盖了。机器学习和统计学将数学思路置于人类直觉的基础上，制造出讨人喜欢的客观且能灵活转向的幻觉。讽刺的是，在这三门学科中，分析学才是应对危机最必要的。

AI和机器学习解决方案，在稳定时期足已解决问题，但灾难来袭时就会分崩离析。这类技术从数据中总结规律、给出指令，自动完成任务。如果系统获得的输入有变，这种模式很快就会过时。与之相比，分析学则会在规则改变时提醒你。如果没有这种提醒，自动化解决方案可能用不了多久就会脱轨，令你遭受外部冲击。



统计学在危机中也有类似的缺陷。统计学者可以协助决策者找到严谨的答案，但如果问题本身就是错的呢？验证假说需要统计技能，但首先需要分析者有足够的洞察力，可以提出合适的假设。要在没有分析学

的情况下尝试运用统计，你必须对自己的假说很有信心——重大危机降临时，这样的信心就是鲁莽。

分析者善于应对不明确的局面。他们擅长探究，因此长于预测危机并作出回应。分析者从内外部信息源获得关键信息，从细微处把握现状。他们审视即将出现的各种趋势的苗头，关注其背后的因素。他们的职责是用严谨且引人深思的可能性启发高管。等领导者将可能性的范围缩小到最重要的几种假设，就该请统计学者来进行压力测试，排除其他噪音找出真正的洞见。

市场景气的时候，大型组织会着重发展分析能力，以提升创新能力。分析能力可以用于预测消费者偏好的变化，令企业得以赶在竞争对手之前把握机会。然而经济下行时期，原本只是锦上添花的创新助推器就变成了必不可少的安全网。诚然，一些黑天鹅事件根本无法预见，但要及时应对其后续影响，最好睁大眼睛仔细观察。

可惜，成熟的分析部门很难在事件发生后临时拼凑。迅速获取海量数据的技术能力只会让分析者面对的数据更多。要在海量数据中找到真知，还需要更多的努力。分析者要想发挥作用，必须具备专业知识、商业头脑、对数据成果之实用价值的敏锐直觉，以及将其有效传达给决策者的沟通能力。他们要花时间学习判断哪些东西有趣、哪些重要。分析者不会拿出即时的解决方案引导公司走出危机，但却是对未来适应力的重要投资。

获取分析者需要的可靠数据源，也要花费时间。理想状态下，领导者不至于等到出现危机的时候才跟数据供应商、行业合作伙伴以及数据收集专业人士建立关系。要记住，遇到重大危机，以往的数据源可能会过时。不管你以前的数据源有多好，过去的信息都无法让你预见未来（也许是因为新冠疫情将一切都改变了）。你需要新的信息。比方说，2008年金融危机之后，全世界的银行都认识到，对非传统的信贷价值信号（如超市会员卡的相关数据）进行分析可能会获得优势，但获取这方面信息的能力并不是每家企业都有。

此外，内部数据储备可能需要经过特殊处理之后才能交给分析者进行挖掘，因此可以考虑一下聘请数据工程师提供支持。如果说分析是让数据变得有用，数据工程就是让数据变得可以用：数据工程提供后端基

础设施，让运行日志和海量数据得以兼容分析工具包。

我在各种大会上宣讲分析的重要性，发现说服听众相信其价值并不困难，但继续解释下去就没那么容易了：分析是一种时间上的投资。不一定每次分析一组数据都能获得有用的成果。要想获取有用的信息，组织必须形成一种重视分析本身的文化。领导者要负责确定数据范围（即关注哪些数据源）和时间范围（“你有两个星期的时间探索这个数据库”），而且必须保证分析者即使空手而归也不必受到惩罚。

分析是一种投资，无法迅速产生汇报——领导者接受了这个事实，我就会继续讲解另一个误区：只有具备高端技术能力的大型公司（如Alphabet）才能进行数据分析。事实绝非如此。根据我的经验，初创公司一般比成熟的大企业更重视分析。

因为要尝试在新市场立足，初创公司会将投资分析视为理所当然，并让具备多种能力的人才参与数据探索工作。然而随着公司发展，文化会发生改变。员工获得的信赖渐渐减少，公司越来越强调他们工作带来的回报，过度管理会阻碍分析。在这样的文化里，分析者无法充分享受工作中最有趣的部分——探索，而是会变成人力搜索引擎和仪表盘管理员。很多人会觉得无法发挥潜力，感到沮丧，继而辞职。

建立有利于分析的文化，需要领导者的支持。有远见的初创公司，敢于在逐渐发展为成熟企业的过程中培养真正的分析部门，确保领导者能够接触其成果并作为参考。曾被危机冲击的行业（比如银行业）很可能为分析投资，运用其成果进行风险管理。

重视分析学的领导者要信赖分析人员，给他们充分发挥才能的空间。毕竟他们的工作正是揭示你自己根本无从想象的威胁。这样的工作无法用秒表和任务清单来衡量。

像新冠疫情这样没有答案、高度不确定的危机，提醒我们注意提出正确问题的重要性。分析学可以令企业在学习和适应方面获得一定的优势。世界突然变样的时候，学习速度最快的公司才能胜出。聪明的企业会趁现在为分析学投资，准备面对将来未知的危机。



凯西·科济科夫是谷歌首席决策科学家。

福田汽车董事长张夕勇：
转型成功的关键是
明方向、 建目标、 聚人心

廖琦菁｜文 李全伟｜编辑

凭借聚焦商用车的战略转型，北汽福田汽车股份有限公司用三年时间完成了从规模扩张到精益价值增长的转变，重回高速增长的轨道。



作为拥有数十年制造积淀的企业，福田在汽车行业中的地位举足轻重。福田是《财富》世界500强北汽集团旗下的国有控股上市公司，

1996年成立，从轻卡业务发展到商用车全系列，在过去十余年中稳坐中国商用车市场的头把交椅。

如同许多发展得顺风顺水的企业，福田逐渐展示出更大的雄心。2010年公司提出“商乘并举”战略，希望通过乘用车与工程机械领域的布局，进一步拓展市场。然而受限于资源等因素，福田在新业务领域并没有取得显著成绩，也影响了商用车主业。

2017年11月，张夕勇担任公司董事长，他判断公司不具备发展新业务的能力，果断进行战略转型，在《三年行动计划》中提出“聚焦商用车主业、打造商用车第一品牌”，并对非主营、长期亏损的业务进行重组与退出，最终帮助福田走出困境。2020年福田商用车销量创历史新高，夺回行业第一的位置。

近期，张夕勇接受了《哈佛商业评论》中文版的专访，探讨了福田战略转型的底层逻辑和落地方法。福田聚焦主业、高质量发展的战略转型具有重大价值，尤其能够给陷入相关多元化困境的企业提供借鉴。

重新聚焦主业

HBR中文版：你就任福田董事长时，公司表现如何？

张夕勇：福田在商用车行业获得成功之后，在一段时间实施了“商乘并举”的战略，但到2017年时，福田内、外部压力骤增，处境十分艰难。乘用车严重亏损，短期没有盈利可能，未来需要投入巨大资源，仅靠福田难以支撑。商用车由于资源投入不足，缺乏拳头产品，质量问题时有发生，市场竞争力减弱，从2014年到2018年连续5年销售规模徘徊不前，市场占有率逐年下滑，行业排名从第一降到第二。这是数字上看得见的，还有数字上反映不出来的，那就是信心。当时，不论是中高层，还是基层员工，普遍失去了方向，看不到未来，信心不足，人心浮动，公司弥漫着迷茫和悲观情绪。无论是投资者，还是消费者，都存在许多顾虑和担心。“信心比黄金更重要”，在我看来，信心的挑战并不亚于经营本身的挑战。

HBR中文版：出现这些问题的原因是什么？

张夕勇：说到底，就是一句话：主业不聚焦。尤其是乘用车、工程机械等非主营业务投入大，亏损大，投入与产出严重不平衡，同时占用了公司大量的资金和资源，低效和无效资产包袱过重。乘用车业务亏损的原因，从外部环境来说，受宏观经济增速回落、中美贸易争端加剧、消费信心下降等因素的影响，2018年乘用车结束了持续28年的正增长，行业首次出现负增长，一直持续到现在。

HBR中文版：你们如何反思“商乘并举”战略？

张夕勇：毋庸置疑，发展商用车，福田是成功的，但是进行多元化扩张，自身资源和能力禀赋就跟不上了。纵观全球，汽车品牌的建立需要几十年连续不断的努力，需要持续强大的财力支持。福田商用车业务利润微薄，难以以自身的资源继续支持乘用车的发展。

HBR中文版：你们的战略调整，为何选择重新聚焦商用车？

张夕勇：首先是由福田的基因和禀赋决定的。福田是做商用车起家的，从小卡开始，一直发展到商用车全系列，在品牌形象、制造基地、人才队伍、体制机制和企业文化等方面都打下了坚实基础，一步步地从一个名不见经传的小企业，发展到连续十几年保持商用车行业第一，这在整个行业都是有目共睹的。就拿轻卡来说，从1998年到现在，市场占有率始终保持行业领先，福田的商用车品牌形象已经在广大用户心中根深蒂固。而乘用车与商用车是两个完全不同的目标市场，无论在运营模式，还是资源投入上都截然不同。与其大而不强，不如做优做强，所以我们决定进行战略调整，重新聚焦商用车市场。

中国商用车行业，还有一定的发展空间，包括固定资产投资拉动的工程车、卡车需求，城市化带来的城际物流、城市物流配送以及市政服务用车需求等；另一方面，“轻量化、新能源化、智能化、网联化”新“四化”的技术变革，安全、环保、节能等法规政策升级，商用车结构性机会和商业价值机会都很大，就需要我们进行供给侧结构性改革。

战略决策者要有战略定力

HBR中文版：公司的重大战略转型是一项非常艰巨的任务，你们如

何确保转型方向是正确的？

张夕勇：选择商用车聚焦战略，我们是本着客观务实的态度，理性判断外部环境变化，总结过去的经验教训，系统评估自身的优势劣势，从上到下、从下到上，反复讨论做出的决定。

在这个过程中，为了保证决策的科学性和正确性，引入了多种分析模型和方法，比如商业价值分析法、资源能力对标法、财务模型、竞争分析模型等；同时，也引入了外部智力支持，包括董事会聘请的专家和国际咨询公司。通过研究，我们对机遇和挑战、发展方向、发展重点有了更清醒的认识。现在回过头来看，当时的战略决策是正确的，我们及时抓住了窗口期。

HBR中文版：战略具体是如何落地的？实施过程分为几步？

张夕勇：我们明确了十大战略措施，把这十个措施落实到具体责任人身上，这些责任人都是公司层领导。这样从组织和人员方面，保证了措施的分解落地。在转型过程中，尤其是转型初期，需要解决的问题很多，理清头绪、排出轻重缓急、有序推进十分重要，否则就是打乱仗。

具体实施步骤主要包括以下四步。第一，我们把战略重组乘用车放到首位，公司高层亲自挂帅，用了一年时间，到2019年年初基本完成重组，为下一步集中精力和资源发展商用车创造了条件。第二，促发展，因为发展才是硬道理。识别出既有较高价值同时问题又比较突出的业务，重点去抓，一个是时代卡车、微车业务，一个是重卡业务。对时代卡车业务，主要是明确战略方向，充分授权，激活组织内生动力。重卡业务核心是提高产品力。第三，抓“三个力”，即产品力、营销力和精益运营力。第四，不断强化目标意识和战略自信，真抓实干，以目标导向改革激励机制，激发组织与员工的潜力和活力。信心和士气推动了经营业绩改善，经营业绩改善反过来又强化了战略自信，这里也包括供应商、经销商对福田的信心，企业经营进入了良性循环。

HBR中文版：每一步的核心挑战是什么？解决核心挑战的关键是什么？

张夕勇：这是一个很好的问题，也是我们在总结三年行动计划中需要认真思考的问题。福田在这几年的发展中，核心挑战尽管表现形式不

同、特点不同，但是有两点是相同的，一是来自内部的自身挑战，就是变革，重新聚焦商用车主业，需要从已经熟悉的、习惯的体制机制、制度流程、文化观念中跳出来，挣脱原有的束缚，这就需要变革。这种变革是深水区的改革，必须进行自我革命，或者说要对一些基因进行改造。从福田总部到各个事业部，这几年一直在改革。二是来自市场的挑战。福田要发展，其他企业也要发展，人家不会停止下来等着你发展，市场上是“丛林法则”，没有“龟兔赛跑”，因此，福田必须从源头增强产品力。

HBR中文版：退出非主营亏损业务的做法，你们如何面对质疑的声音？

张夕勇：任何战略的制定，初期都无法获得每一个人的理解。“关键少数”达成一致，至关重要，然后通过他们的逐级传导，最终转变为全公司的意志。战略决策者要有战略自信和战略定力，并亲自推动重大项目落地。事实胜于雄辩，最终靠效果让每个人心服口服。在今天的业绩面前，我相信大家都能深刻感受到当初的战略是正确的、及时的。

不同的意见、反对的声音不可避免，特别是那些被调整的对象，直接牵涉到组织和个人的切身利益，但是任何改革都会遇到这样那样的阻力或问题，改革必须要有壮士断腕的决心，要动真格，只有这样，企业才能重获新生，爆发出更强的生命力。

HBR中文版：到目前为止，聚焦战略实施的效果如何？

张夕勇：截至2020年年底，三年行动计划制定的各项经营指标基本完成，部分指标超计划完成。其中，商用车销量2020年预计完成68.8万辆，创福田历史新高，比2018年增长40%，计划完成率109%，市场占有率提高2个百分点，重回第一。同时盈利能力也不断增强，从2018年的大幅亏损，到2019年实现扭亏为盈，2020年前三季度利润同比增长9.4%。公司销售收入逐年增长，2019年同比增长14%，2020年同比增长21%。此外，各业务品牌竞争力全面提升。重卡、中卡、轻卡、微卡和VAN专用车等主要业务的累计市场占有率都有所提升，从1个百分点到3个百分点不等。新能源电动物流卡车已经跃居行业第二。

HBR中文版：你认为聚焦战略取得成功的关键原因是什么？

张夕勇：坚持做正确的事、正确地做事，知行合一。要有正确的战略，坚持战略引领作用，特别是当企业陷入困境时，明方向、建目标、聚人心非常关键。战略一旦确定，就要不折不扣地执行，一张蓝图绘到底。

机制体制改革十分重要，既是改革调整的内容，也是改革调整的保障。机制体制改革要能最大限度地激发出全员创业的激情，有了这份激情和热情，就不怕干不成事。

HBR中文版：福田的战略转型经验，对于那些正在经受变革考验的传统企业，有哪些借鉴意义？

张夕勇：借鉴可能谈不上，我认为没有所谓传统的企业，只有传统的思维和传统的经营管理。在聚焦战略中，有三点感触比较深。

第一，心无旁骛做强主业。一个企业为了增长，新业务拓展是一条重要的选择路径，但是一定要平衡好企业自身的资源和能力禀赋，特别是当一个企业取得一定成功的时候，往往容易产生多元化扩张的冲动、投资的冲动，从而陷入困境。

第二，改革创新驱动企业发展。这一点无论对新兴产业还是传统行业，都是十分重要和迫切的，也是走向高质量发展的必经之路。

第三，坚持客户导向、市场导向。客户是企业存在的理由，企业的一切工作都要围着客户转，要打通从客户中来、到客户中去的端到端流程，创造让客户满意的产品和服务。

未来的发力方向是速度与质量并重

HBR中文版：对于未来发展，你最近提出“打造商用车第一品牌，实现有价值的竞争性增长”的战略目标，如何理解这句话？

张夕勇：“有价值的增长”就是增长的含金量要高，追求有利润的销售收入、有现金流的利润；“竞争性增长”指的是靠强大的竞争能力抢占存量市场份额。所以盈利能力和市场竞争能力如何提升是福田“十四五”时期的关键，也是难点。

HBR中文版：对于福田来说，你们如何实现这一目标？

张夕勇：未来5年，福田要从速度增长转向速度和质量并重增长。一方面，坚持销量拉动型增长方式，追求“规模经济”，提高销售收入，降低采购成本和固定成本分摊，提高毛利率。没有规模就不可能有利润。另一方面，坚持精益运营，在公司全价值链，从技术研发、产品定义与开发、采购、制造、质量、营销、售后服务等各个环节都要讲“精益”，每个环节都有目标，更有具体措施和实现路径。此外，我们要继续提高劳动生产率、产能利用率和资金周转率等效率指标；严格控制费用增长、逐渐降低费用在毛利润中的占比，销售、管理等综合费用率要低于行业平均水平。

研发和人才是重中之重。“十四五”期间，我们要在产品力打造上下硬功夫，加大研发和产品的精准投入，推出一系列有竞争力的拳头产品，这是我们打硬仗、打胜仗的法宝。人才是企业发展最关键的智力资本，未来5年，我们继续深化市场化的选人用人机制、市场化薪酬机制改革，创建一个能吸引人、培养人、管好人、用好人的平台，把人才管理打造成福田的核心竞争力。

HBR中文版：福田未来的战略增长点在什么地方？

张夕勇：通过商业价值分析，福田将进一步聚焦商用车核心业务，重卡、中卡、轻卡、微卡、动力总成是未来主要增长点，新能源业务、汽车后市场业务是战略性增长业务。我们估算了一下，未来5到10年，福田总体市场占有率还有两倍的增长空间；利润率提升空间也很大。

HBR中文版：你认为经营一家汽车企业最大的挑战是什么？

张夕勇：就福田来讲，面向未来，从外部来看，最大的挑战就是以新能源、智能化、网联化等为代表的新技术变革带来的挑战。从内部看，最大的挑战是福田能否持续保持自我驱动、不断进化的内生力。

HBR中文版：你如何形容自己的领导风格？

张夕勇：我认为自己总体上属于混合型、偏强势的领导风格。如果你问曾经在我手下工作过的同事，他们会认为我的风格属于强势的领导风格；如果你问我的朋友，或者曾经与我共同学习、配合过的同事，他

们会认为我比较平易近人，属于比较偏亲和的领导风格。我认为领导风格不是一成不变的，与内在的性格、能力、创新精神，以及外在的环境、面对的对象都有关系，作为领导的关键是要带领团队在市场竞争中打胜仗。



廖琦菁是《哈佛商业评论》中文版高级撰稿。

大众汽车集团（中国）：应对突发疫情的管理战略

孙燕 | 文



作为第一批进入中国的外资汽车企业，在过去的近40年里，大众汽车集团参与并见证了中国汽车产业的巨大发展，也在中国市场取得了优异成绩。2020年新冠疫情暴发，给全球带来难以预估的灾难。作为中国社会与人民生活的一分子，大众汽车集团（中国）携手合资企业承担了其社会责任，共同捐资1.2亿元以支持新冠疫情的相关防治工作，帮助中国度过疫情危机。集团内部高层也纷纷在社交平台发言，支持抗疫行动。

大众汽车集团（中国）CEO冯思翰博士第一时间在个人领英平台上公开发文，呼吁全球人民团结抗疫。大众汽车集团管理董事会主席迪斯博士同时开通微博，直接为中国抗击疫情“加油”：“大众汽车集团将一如既往地与中国人民站在一起，共克难关！”

此外，集团在内部迅速采取了一系列防控措施，保障了在华员工安全的同时，为集团顺利度过这一艰难时刻打下基础。为了与销售商及客

户等各利益相关方共同度过这场危机，帮助中国汽车市场早日回归正常，大众中国调整了市场预期与战略布局。充满不确定性的市场与疫情发展加速了大众汽车集团（中国）的销售及营销策略向数字化转型，在为经销商提供直播培训课程的同时，旗下品牌捷达VS7、大众威然和探岳GTE等多款车型的上市云直播也获得成功，吸引了全国数百万人在线观看。

回顾2020年，大众集团推行的很多举措和应对战略为其他公司提供了借鉴，也为之后的突发情况的应对提供了经验。

调整战略，全方面应对挑战

2019年对于大众汽车集团而言是成功的一年，其中，中国市场所占份额不容小觑。突发疫情带来的巨大考验影响了大众中国对2020年全年的销量与营收预期的期待。2020年，疫情延续了2018年开始的中国汽车市场已经出现的销量下滑趋势，消费者购买欲望仍在降低。疫情也造成全球多家工厂，特别是欧洲工厂，面临大规模停产，集团与线下经销商及客户共同经历了艰难时刻。

疫情发生后，大众中国第一时间在集团内部成立了疫情防控应急小组，成员分别来自安全管理、医学顾问、中国/亚洲地区不动产管理、人力资源管理、国际人力资源管理、企业文化及内部沟通部门。之后的疫情防控阶段，这个小组在董事会的指导下密切关注疫情发展势态、及时上报最新消息，提出多项措施，保证了各项工作的高效落实。通过及时的无缝沟通，应急小组向所有员工传达了疫情期间的各种重要信息，同时，应急小组各部门之间的通力合作为董事会的政策制定提供了实际参考。

大众汽车集团（中国）人力资源、组织发展与信息技术流程部副总裁傅勤彦先生为此表示："在此关键时刻，来自多部门的同事迅速联合行动，在为员工提供最大程度安全保障的同时，逐步推动集团实现正常运营。任务艰巨，但我们克服各种挑战，以强力的执行将各种防控措施落实到位。"

保证员工安全。包机送员工回家是集团在疫情发生后的一个重要决

定。为配合各国的疫情管理政策，集团内部许多外籍同事及其家属滞留在中国境外。为此，大众集团决定为员工包机，保证员工的健康安全。在3个月内，从中国到欧洲、从总部到各地办公室及生产基地的15 家大众汽车集团旗下公司通力协作，四个不同国家不同品牌的50 余位同事一起努力，组织了594名外籍同事及其家属通过从法兰克福飞往青岛、天津和沈阳的9 架包机，顺利回到中国。

为了完成这一项目，面对巨大的不确定性，大众汽车集团（中国）人力资源、组织发展与信息技术流程部专门成立了专项工作组。人力资源部、公共及合资企业事务部、财务部、采购部、安全管理部和医学顾问部的同事们跨部门紧密合作，克服巨大挑战。

正是这些得力举措，大众中国保证了超10万在中国工作员工的零感染，也为集团旗下工厂的有序复工奠定了基础。

为经销商提供支持。大众汽车集团（中国）非常理解这段特殊情况下经销商需要面对的运营压力，所以不仅创新为经销商提供直播培训课程，还相继出台了系列减负松绑政策，用实际行动与经销商共同迎接挑战。

疫情发生后，为应对员工大规模居家隔离与办公，客户难以进入实体店的情况，大众汽车集团（中国）开展了线上销售相关培训。2020年2月，大众汽车培训学院就首次推出了在线直播培训课程，帮助经销商提升直播、短视频拍摄等在线服务能力。

这是目前为止唯一一个在抗击疫情期间由汽车厂家为经销商提供的直播培训课程。由培训师群体，到全网络的大众汽车品牌经销商，大众中国为更多有需求的一线人员提供了专业系统的知识补给。约有5万人参加了培训，视频观看量超过50万人次，覆盖了上汽大众，一汽-大众以及大众进口汽车共约90%的经销商网络。

对于集团自身而言，通过培训等多种方式，大众汽车更好地适应了当前中国形势，根据实际需求调整了市场业务，加强了与客户的在线沟通和业务往来。


一汽-大众佛山 MEB 工厂（左）和上汽大众安亭 MEB 工厂

同时，大众中国与合资企业共同出台了相应的经销商解压政策。其中，一汽-大众因地制宜地制定了五大经销商减负措施，针对湖北经销商制定了湖北省专项支持方案，支援当地经销商的抗疫工作。上汽大众则暂停检查、取消经销商部分时间销售任务考核，并通过延长免息期、提前布库、技术支持等举措支持销售商。进口汽车同样采取了取消销售、网络和售后考核的方式。

这一系列举措帮助经销商迅速恢复营业，工厂生产也回归到了同期正常水平，高端车型和量产车型市场持续复苏，增强了大众汽车集团在细分领域的实力。目前大众汽车集团及合资企业已完成复工。

增强客户信心。面对疫情肆虐，大众中国仍然坚持保障非常时期的用户体验。在大众中国看来，这既是一次挑战，也是一次增强客户信心的机遇。

疫情期间客户对于未知情况产生了不安与恐惧心理，对于新产品的期待更加保守，对此大众汽车集团调整布局，提供了充分的相关支持。疫情期间，大众汽车提供了疫情信息推送、24小时热线及救援、上门取送车、零接触维保延保、卡券延期、全面消毒防护、在线看车讲车、置换评估等服务，满足了客户在非常时期的需求。

一汽-大众旗下大众、奥迪、捷达三大品牌也根据实地情况，在不同地区采取了相应举措保证客户安全出行：大众品牌华北区开展绿丝带行动，为品牌出租车、网约车提供免费车内消毒杀菌服务；东北区、华东区和西区则对投身湖北省抗疫工作的一线医护人员车主相应提供全年车辆免费基础保养、全年车辆免费消毒、终身免费道路救援、终身绿色快修通道等服务。奥迪品牌和捷达品牌开启了7×24小时救援无忧服务，保障了用户的疫期出行。捷达品牌还增设上门取送车服务，并对一线医

护人员车主提供全年两次免费空调清洗服务。

对应疫情防控情况，集团相应布局推进了“云展厅”“云购车”“云服务”等系列创新数字化营销模式，为消费者提供零接触线上服务。上汽大众旗下大众品牌和斯柯达品牌也及时开启了品牌关爱活动，提供车辆免费消毒及PM2.5空调滤芯优惠，优化了用户选车、购车、用车体验的同时，保障了用户的出行安全。

同时，为了缓解客户在疫情期间的焦虑心态，大众汽车金融中国调整了还款日在1月24日到2月17日期间的个人信贷客户还款安排，对信贷申请地或身份证属地为湖北省及其他省市地区的中国用户分别给予了50天和20天的还款宽限期。

在这一系列举措下，面对疫情带来的挑战，集团旗下核心品牌奥迪、保时捷、宾利、大众汽车品牌及最新品牌成员捷达均展现出强大韧性，其中，捷达品牌更是体现了其在细分市场的卓越竞争力。为促进消费并助力汽车市场快速回暖，斯柯达品牌在4月底推出了多项举措，对全系产品价格优化焕新，同时配合零利率消费信贷等金融政策，得到了客户认可。

作为保时捷全球最大单一市场，中国成为保时捷率先稳步走出疫情困境的市场。保时捷品牌第三季度汽车交付量超过2.32万辆，同比增长7%，其中，9月份共交付汽车8600辆，同比增长超过19%。

在各方面共同努力下，大众中国业务持续稳步复苏。在全球疫情重创经济的形势下，2020年，大众汽车集团（中国）业务持续稳步复苏，自4月以来，大众汽车集团（中国）业务持续稳步复苏，2020年前十个月集团汽车交付量超过300万辆，市场份额逆势同比增长，助推中国社会经济恢复有序发展。未来，大众汽车集团对中国的汽车市场仍然充满信心。

布局电动化未来

近年来科技领域发展迅速，多项技术逐步实现了在汽车行业的商业化，电动汽车发展势头迅猛，这也一直是大众汽车集团战略布局的一部分。大众汽车集团（中国）CEO冯思翰博士此前曾表示：“大众汽车集团

的‘goTOzero’战略致力于实现碳中和目标，我们一直致力于成为中国实现电动化和碳中和目标的积极合作伙伴。”中国市场的进一步开放给大众汽车集团带来了更多机遇，尽管受到疫情影响，大众中国仍在继续推进中国汽车市场电动化战略。根据相关计划，大众汽车集团将于2020年至2024年期间投资150亿欧元，加速在中国的电动化布局。

大众汽车将在中国汽车市场实现大规模电动化，并于2025年前实现15款新能源车型的本土化生产，将电动车型在集团产品组合中的比例提升至35%。为实现这一布局，2020年，大众中国推出了两款基于MEB创新模块化电驱动平台打造的全新ID.纯电动车型——一汽-大众ID.4 CROZZ和上汽大众ID.4 X，开启了电动出行新时代，两款新车已分别在佛山和安亭工厂启动生产，两地工厂总年产能可达60万辆。

2020年12月，随着大众汽车集团增持江淮大众股份至75%投资交割完成，合资企业正式更名为“大众汽车（安徽）有限公司”，这标志着大众汽车集团顺利完成对江淮大众的战略投资，并获得合资公司管理权。

与此同时，通过对国轩高科进行投资等一系列战略举措，大众汽车集团为投身电动出行时代，以及满足随之而来的电池需求做好了准备。



大众汽车（安徽）有限公司

目前，中国政府已经大规模投资充电基础设施建设，充电量正逐月增长。高性能电池是推动电动汽车走向成功的关键因素，完善充电基础是实现电动化出行的重要一环。为了实现更加便捷的客户充电体验，政府投建之外，大众中国计划进一步完善在充电基础设施领域的战略布

局，并与星星充电、一汽集团以及江淮汽车联合成立开迈斯新能源科技有限公司。

对于大众汽车集团而言，中国不仅是重要的销售市场，也是其第二故乡。疫情带来的挑战让大众汽车集团与中国汽车市场的联系更加紧密，也推动了大众汽车集团在中国市场战略布局的进一步实施。



孙燕是《哈佛商业评论》中文版编辑。

竞合法则

The Rules of Co-opetition

亚当·布兰登布格尔（Adam Brandenburger）
巴里·纳尔巴夫（Barry Nalebuff）| 文
蒋荟蓉 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

如今，竞争对手比以往更频繁地相互合作。本文介绍衡量“竞合”风险与回报的方法。

核心观点

背景

竞争对手有时应当开展合作，这一概念自20世纪90年代提出以来不断发展。

问题

对“竞合”理念怀有抵触的高管会错过大好的机会。

行动框架

首先，分析各方在不合作的情况下将会如何发展，合作与否的决定将对行业状况产生怎样的影响。有时候合作明显会带来利益，有时则没有什么好处，但即使没有益处，也会比不合作更可取。要明确如何在保持当前优势的前提下进行合作，这一点至关重要。



五十多年前的登月行动，在人们记忆中似乎是美国与苏联激烈竞争的顶点。不过，太空探索工作可以说是从合作开始的。1961年，肯尼迪总统与赫鲁晓夫会面，提出联合登月计划，1963年其在联合国发表演讲时再次提出。虽然这两次提议均未付诸实现，但1975年美苏开始合作开发阿波罗联合号（Apollo-Soyuz），1998年多国联合推进国际空间站计划，开启了合作时代的序幕。时至今日，许多国家尝试登月，合作的呼声再度高涨。即使是竞争力超群的杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）和埃隆·马斯克（Elon Musk），也面对面讨论过让蓝色起源（Blue Origin）与SpaceX合作。

竞争与合作并存的状态叫做竞合（co-opetition）。我们在1996年写了一本关于商业竞合现象的书，当时这样的例子相对较少。时至今日，竞合已在各行业普遍存在，如苹果与三星、DHL和UPS、福特与通用汽车、谷歌与雅虎等竞争对手之间都开展了合作。

竞争对手合作的原因很多。最简单的一个原因是节省成本，避免重复劳动。假如某个项目规模过于庞大，或者风险太高，令一家公司难以掌控，合作也许是唯一的选择。还有一种情况是，合作一方擅长项目需要的A技能，另一方擅长B技能，双方可以实现互补。即使只有一方擅长A，另一方并不擅长B，以合理的价格共享A技能仍然对双方都有益。

不过，竞合也带来了一些战略上的问题。企业是否选择合作，对其所在行业的竞争形式有何影响？企业能否保护自己最有价值的资产？这些问题需要审慎分析。本文将提供一套实用的方法，协助企业高管对竞合选项进行全面考量。

如果不合作会怎样

如果面前有一个合作的机会，首先想象一下，假如不把握该机会，相关各方会如何发展。对方可能拿出怎样的替代方案，己方希望有怎样的替代方案？假如拒绝合作，对方是否会找其他公司合作？最重要的是，目前的状态可否继续维持下去？

先看一个简单的例子。西夫韦超市（Safeway）希望与诚实茶（Honest Tea，本文作者之一是该企业联合创始人）合作开发超市自有品牌的有机茶饮。这款新产品无疑会影响目前诚实茶在西夫韦超市的产品销量。因此，虽然超市给出的价格合理，但这项合作对于诚实茶而言其实并没有好处。

可是，假如诚实茶拒绝合作，西夫韦超市一定会找到其他愿意合作的供应商，如与诚实茶竞争的茶饮制造商泰舒茶（Tazo）。诚实茶认为，如果接受合作，为西夫韦开发与泰舒茶口味和甜度相似的茶饮，就能减少对诚实茶产品的冲击；假如拒绝了合作，泰舒茶就可能与西夫韦超市合作，瞄准诚实茶饮品的口味，招致最坏的结果。因此诚实茶同意与西夫韦合作。

不过，面对全食超市提出的相似合作要求，诚实茶却拒绝了，因为全食超市坚持要在合作开发的自有品牌中保留一款与摩洛哥薄荷茶一模一样的产品，这是当时诚实茶销量最好的茶饮。诚实茶不愿这样直接损害自家产品的市场，而且相信这款产品不会被竞争对手轻易复制——后来事实证明的确如此。

UPS也遇到了类似的情况。若干年前收购了安邦快递（Airborne Express）的DHL遭受严重损失，请UPS协助运送DHL在美国国内的包裹。UPS有能力承接这项服务（一年可以为DHL节省10亿美元成本），而且UPS原本就在为美国邮政提供类似服务，所以这个机会对于UPS而

言有利可图，只须出租部分飞机空间即可。

就长期而言，不合作可能更有好处。假如DHL不断遭受损失，最终退出市场，UPS就可以坐享DHL在美国的大半市场份额。

但如果UPS拒绝合作，DHL可能会转投联邦快递（FedEx）。假如联邦快递同意合作，DHL依然会留在市场里，而UPS则会损失原本可以获得的利润。于是UPS答应了DHL的提议，于2008年5月宣布合作（但此举并不足以挽救DHL。当年下半年的经济衰退中，DHL决定退出市场）。

科技行业的企业彼此之间有多重关系，选择合作与否牵涉的各种可能性更为复杂。三星公司决定将新的超级视网膜（Super Retina）窄边OLED屏卖给苹果公司用在iPhone X上，就是一个很好的例子。

三星的Galaxy跟iPhone在高端智能手机市场竞争，假如三星拒绝向苹果提供其行业领先的手机屏幕，固然可以暂时打击苹果，但三星要留意的对手并不只有苹果。三星不仅是世界最大的手机制造商之一，也是最大的手机元件供应商之一，为几代苹果手机供应过元件。假如三星拒绝提供超级视网膜显示屏，苹果可能会转向为谷歌Pixel 3供应OLED显示屏的LG，或者为华为Mate 20 Pro供应AMOLED显示屏的供应商BOE，这会让三星在屏幕技术领域的竞争对手变得更强。此外，苹果素以协助供应商提升产品质量而闻名。若能与苹果合作，获得这个优势的就是三星，而不是显示屏技术方面的其他对手。这笔交易可以帮助三星扩大规模，而且利润相当丰厚（据估计，每卖出一部iPhone X，三星就可以获得110美元），于是三星最终选择了合作。

合作涉及的是双方。我们再来看看苹果这边的情况。与三星合作，会让这个对手的实力变得更加强大吗？也许会。iPhone X发布的前一年，来自苹果的收入占了三星显示屏产品总收入的近30%，显示屏业务的利润达到50亿美元（苹果还从三星购买DRAM和NAND闪存芯片、电池、陶瓷元件及镭雕电路板等产品）。可是对于苹果而言，为了得到最好的显示屏，提供资金给原本就拥有充裕资源的竞争对手也是值得的——至少在短期内是如此。



合作对双方都有利，基本的经济原因是三星有最好的显示屏、苹果有忠实的客户群。如若不开展合作，双方就都无法获得让新一代iPhone搭载高质量显示屏所能带来的额外价值。

合作是否会让企业失去竞争优势？

假设你已经分析了合作方案，并初步决定继续推进，这意味着你要分享自己的“独家秘方”。原本的独特优势就变得不那么独特，这可能会造成大问题。要预测潜在的风险，先思考合作可以归为以下四类中的哪一类：

双方都没有可能带来风险的独特优势，但合作可以创造价值。这种情况下，双方都不会失去什么。最近的一个例子是苹果和谷歌决定合作，开发新冠接触者追踪技术。双方共享各个平台上的用户定位数据，协助政府及其他相关者制作有效的通知软件。这个例子的背景特殊，但竞争对手合作制定标准、建立互通协议，由此打造出更大的市场，日后再展开竞争，这种事并不少见。

双方都有独特的优势，彼此共享可以让双方领先于共同的竞争对

手。2013年，福特与通用汽车共享变速箱技术。这项合作很有意义，因为双方能力互补：福特的十速变速、通用的九速变速技术各自居于行业前沿。合作令双方节省了资金，没有对战略造成大的影响，而且让工程师能够集中精力开发下一代电动汽车。通过合作，两家公司都在汽车制造行业取得了领先地位。

这里要注意一点：如果双方竞争地位不平等，合作涉及的问题会更多。通用汽车拒绝了与福特合作开发用于超重型皮卡的下一代柴油引擎的机会。虽然合作可以节省的成本相当可观，但从通用汽车的角度来看，福特F-150轻量化全铝车身已经很有竞争优势，如果引擎上没有了差异，福特可能会居于不败之地。

有时要超赶（或不落后于）其他对手的需求甚于对相对优势的顾虑。举例来说，自动驾驶技术将在不久的将来成为汽车制造领域的关键能力。大部分汽车制造商意识到，仅靠自己的力量根本无法在短期内以合理的成本开发出自动驾驶汽车，因此福特邀请大众汽车（Volkswagen）一同注资自动驾驶汽车初创企业Argo AI。大众投资26亿美元（此外还购买了福特在该初创企业的5亿美元股份），极大地缓解了福特的资源消耗。

这样的合作也可以帮助双方各自获得监管部门的批准。福特在美国有优势，大众在欧洲有优势，因此双方合作使得Argo AI成为世界认可平台的可能性大幅度上升。福特相信，假如没有与大众合作，大众也会寻找其他合作伙伴，令Argo AI获得全世界认可的可能性降低。

因为福特在美国的市场份额优于大众，而大众在欧洲市场领先，合作并不会改变双方的制衡状态。合作的重点在于让双方一同领先于其他众多竞争对手。

一方拥有强大的竞争优势，分享只会增强其优势，即使如此，较弱的一方仍然愿意合作。亚马逊让亚马逊市场（Amazon Marketplace）的其他零售商共享其顾客及库房，原因何在？首先，虽然亚马逊损失了部分直接销量及其相关的利润，但亚马逊市场成交的订单都有部分抽成。亚马逊利润受到的净影响如何，取决于抽成和原本的利润之间的比例，以及亚马逊市场（收入达到500亿美元）能否令亚马逊的总成交量提升。

即使自身利润受损，但若从平台上驱逐其他零售商，只会将它们推到其他可能与亚马逊竞争的平台。更重要的是，亚马逊分享平台资源，借此成为了一个枢纽，顾客会首先访问亚马逊搜索自己需要的东西。如果顾客为了找一本书或电脑连接线访问亚马逊，顺便购买了电子产品或服装等其他利润更高的商品，亚马逊便能盈利。亚马逊还能更了解顾客偏好，利用这一信息推荐更加符合顾客需求的商品，并更准确地判断该提供哪些亚马逊自有品牌商品。开放亚马逊市场还让亚马逊得以运营更多仓库，增加物流运输量，进而减少送货时间，降低了总成本。

关于反垄断问题

竞争对手凑到一起，自然会引起监管者怀疑。高管要了解能够获得许可和无法获得许可的合作类型。一些反垄断规定会一刀切：意图合作推高价格或瓜分市场的企业都是图谋不轨。

企业一同努力降低成本或扩大需求，在监管方面更有利。一个不错的检验标准是，思考合作是否有利于顾客。例如，竞争对手合作提供电动车充电站，会让顾客受益。同样，在有助于提升产品质量（如三星为苹果提供超级视网膜显示屏）且不阻碍其他竞争对手进入市场的情况下，协助竞争对手也比较能获得监管机构认可。

监管者叫停交易的可能性随时存在，如2008年雅虎与谷歌的搜索引擎广告投放，这是竞合面临的一大难题。

那么其他零售商为何要与亚马逊合作？合作的零售商各自都发现，加入亚马逊生态系统的收益更高，甚至是必须的。不过这就构成了集体行动困境：如果零售商全部加入亚马逊平台，就会让亚马逊成为更难对付的对手。目前欧盟委员会（European Commission）和美国众议院反垄断、商业与行政法小组委员会都在调查亚马逊市场是否利用其主导地位削弱“合作伙伴”、进行不正当的竞争。

一方以自身的独特优势换取对方的顾客群，即使会给双方都带来风

险也在所不惜。三星与苹果共享其高端显示屏就属于这个类型，谷歌和雅虎的合作也是例证。

谷歌在搜索结果旁显示广告获取点击的能力胜过所有竞争对手，这就是谷歌的独特优势。2008年，谷歌同意为雅虎管理搜索时显示的广告。谷歌的技术可以帮助雅虎大幅度提升每次搜索带来的平均收入，而且分享该技术是让谷歌接触新市场的最快、最可靠的途径。（谷歌在短期内并未抢夺雅虎的客户，不过12年后的2020年，雅虎在搜索领域的份额降到了1.6%。）

这种合作可能带来巨大的收益。雅虎当时在价值90亿美元的搜索引擎市场占有17%的份额，如果收入增加50%至60%，年利润就会增加近10亿美元，由谷歌与雅虎共享。

谷歌的确要承担风险。雅虎可能会变成更强大的竞争对手，但这个可能性并不那么令人担忧，因为雅虎持有阿里巴巴的股份，原本就不缺乏资金（资金再增加也不会影响其竞争地位）。雅虎的广告投放质量提升，可能会让一部分谷歌用户转投雅虎，但仅凭广告并不会带走大量用户。最大的风险也许是雅虎可能会由此获取谷歌的独家秘方，但谷歌并不打算交出投放广告的算法。

雅虎承担的风险更大。依靠谷歌的独家技术，会令雅虎的技术能力萎缩。合作一旦终止，雅虎就会远远落后，可能会落到攸关存亡的地步。为了降低风险，雅虎计划在欧洲版网站上继续自行管理广告投放，保留技术能力。

这项合作最终并未达成。美国司法部否决了这一提案，因为这样会削弱雅虎将来的竞争力（本文作者之一参与了对该协议的辩护）。不过经济因素的影响实在强大。一年后，雅虎与微软合作，由必应（Bing）提供搜索结果页面投放的广告。

只出借独家技术、不分享具体做法，有时是无法实现的。比方说，美国和中国可以合作探测火星吗？一旦涉及无法收回的知识产权分享，这就成了一个无解的难题。太空探索技术可用于军事，所以这个问题格外敏感。

如何构建协议

合作就快要谈成了。双方已经确定了值得合作的机会，找到了能够分享独家优势且不必泄露具体做法的方式，接下来就是制定协议。要与竞争对手建立合作关系，有两个格外值得注意的问题：合作范围，以及成本和利润的分配比例（可能还涉及反垄断方面的考量，可参考边栏“关于反垄断问题”）。

确定范围和责任归属。首先要确定合作扩展到什么程度、由哪方负责，以及不再产生收益的时候如何终止合作。

最简单的合作很有限，而且没有管理方面的问题。有时一方会成为另一方的非必需供应商，如诚实茶之于西夫韦超市，又如为奈飞（Netflix）提供《麻木不仁》（Dead to Me）的CBS。有时双方分担成本，但不分享各自独家的知识资产，比如相互竞争的电视台会共用摄制团队，相互竞争的酒类公司会合作进行回收等。同一个城市的多家博物馆会联合进行广告宣传，或发行博物馆通票。这种合作大体上都很容易谈成并顺利完成。

如果涉及出让控制权，协议就变得复杂了。福特和通用汽车计划共享变速箱技术，在研发阶段十分顺利，但在生产制造阶段，双方都不愿将控制权交给对方，甚至不愿交由联合团队负责。福特与通用原本可以制定相机合同（contingent contract，也可译作或有合同），协商由哪方在何时负责哪款产品的制造，但协商难度可能很高，因为需求多变，且变速箱非常重要。所幸，成本绝大部分节省在合作设计与通用零件上，于是福特和通用对合作范围进行了限制。

还有一种情况是，一方掌握控制权，另一方受相机合同保护，合同规定了履约保证和未能达成特定目标的处罚。这个方法适用于有确定的业绩指标的场合。掌握控制权的一方，亦即提供保证的一方，不必被规定工作重点；适当的处罚可以促使其内化决策，努力实现更好的合作成果。

协议不能让一方依赖另一方，这一点很重要。否则，依赖的一方会在需要重新协商的时候陷入被动，或者在合作终止时陷入绝境。如前所述，美国司法部认为2008年谷歌与雅虎的合作就有这个问题。

分蛋糕。合作总体上来讲是双赢，但分利润是零和博弈。如果双方平等（如福特与通用），解决方法会比较简单。如果交易本身不平等，

涉及支付报酬，情况就变得复杂了。

例如不同航空公司之间相互为滞留旅客提供帮助的合作协议。在航班取消或发生意外状况（irregular operation，简称IROP）时互相解决旅客滞留问题，是行业长期以来的惯例。航空公司支付较低的IROP费用，即可购买其他承运商的机票。

2015年，达美航空（Delta）认为其他航空公司获得的好处更多，计划大幅度提升IROP费用，合作就此破裂。达美替美国航空公司（American Airlines）运送的旅客是美国航空替达美运送旅客人数的五倍。美国航空公司拒绝接受更高的费用，于是终止了合作。



艺术品

蒂尔尼·吉伦与自己的孩子、孩子的朋友们一起，创作了“字母书”系列，为字母表中的每个字母都配上了儿童游戏的场景。

根本的问题在于不平等。如果双方平等，IROP原本无关紧要。倘若失去了平衡，价格就会变成保证公平交易的重大因素。假如IROP费用相当于达美的座席成本（不再将该座席出售给其他旅客）加上美国航空获取的价值（免去了为延误旅客准备酒店和餐食的费用以及旅客的不满）的一半，这个问题原本可以解决。

即使价格方面无法达成协议，还有其他方法可以继续维持部分合作。达美和美国航空原本可以建立协议保证平等交易，以一比一的比例相互提供座席。假如其中一方航班取消的情况较多，利用了另一方更多的座席，多出的座席数量可以记录下来，以后为对方提供座席时再相抵。

恢复平衡之后，问题就解决了。后来达美遇到一连串计算机故障，需要帮助，于是2018年开始重新与美国航空合作。

如果涉及三个或以上合作方，而且不可能实现抵消交易，问题就更复杂。例如宝马、戴姆勒、福特、现代、起亚和大众一同与Ionity合作，在欧洲各地设置电动车超速充电站。合作在速度和成本上的益处是巨大的，但合作伙伴各自侧重的区域不同，关于充电站的设置地点多有分歧。

这种情况下要划分各自承担的成本就更难了。平摊是不可能的，合作伙伴各自的市场份额相差悬殊，平摊成本会让份额小得多的起亚退出合作。根据市场份额比例划分似乎可行，但市场份额是否应当依据销量、销售额、利润乃至里程数确定？各方的答案或许都不尽相同。

最终这六家公司同意根据目前的销量比例分摊成本。这种方法虽然简单粗暴，但可以推动合作进展，有一定的参考意义。

改变思维

与对手合作，还涉及情感方面的重要因素。有人能顺畅地接受共赢的观念，但并非所有人都是如此。因此，即使是在一些应当把竞合当作首选项的场合，竞合也常常被留到最后考虑。

苹果曾经站在失败的边缘。1997年8月，史蒂夫·乔布斯终于被迫面对事实：微软并不是敌人。之后乔布斯表示，“如果这是一场苹果胜出就等于微软落败的零和博弈，那么苹果也会败。”苹果的忠实拥趸很难接受这种认知转变。乔布斯在苹果大会上宣布微软为苹果投资1.5亿美元时，比尔·盖茨被喝了倒彩。

如果企业不重视各方共赢，就会白白浪费合作的大好机会。支票支付的例子能说明这个问题。

自从300多年前有了预印支票，银行就开始需要一种能相互沟通账户持有人在其他银行支取存款状况的方法。很明显，解决方案是建立中央结算所。伦敦的银行做出尝试并失败后，银行决定让职员自行结算——他们并没有整天在城里跑来跑去交换支票，而是每天营业结束后聚在五铃（Five Bells）酒馆结算。50年后，银行终于建立了结算中心。

到了现代，美联储建立了一个系统，让所有银行将收到的纸质支票发给联邦，再由联邦分发到开具支票的银行。2001年美国全国流通的支票数量约为400亿张。

将支票扫描为电子版图像并发送，似乎是一个节约时间和成本的合理选择。可是一些小银行没有处理电子图像的设备。如此一来，合作会令竞争场地进一步倾斜。如果大银行不确保同样获利，小银行可以禁用数字支票结算。

“911事件”将这个问题推到了必须决断的程度。当时所有飞机都停飞一周，支票无法运送，自然也无法结算。大银行终于同意简化小银行的交易，让美联储打印并发送代替支票给小银行。2003年美国国会通过《21世纪支票交换法案》，数字支票结算被写入法律。

心态问题也可以绕开。一种解决方案是在心理上和实际上都分开应对。苹果和三星合作的同时，双方正在进行一场牵涉数十亿美元的侵权诉讼大战，但三星是由三位CEO分别管理的三家独立公司，所以事情简单了许多。苹果可以与三星内部独立的某一家合作，与此同时起诉另一家。

出于类似的原因，我们认为福特保留ArgoAI这个独立的自动车初创企业是明智的选择。让大众汽车投资给福特之外的一个实体，在心理层面和合同层面都会更方便。外部结构有助于确保合作双方关系平等，将来也更容易引入其他合作伙伴。

归根结底，要想确定合适的思维方式，需要选择合适的人。我们采访的高管强调，合作团队必须由乐于接受竞合二重思维方式的人组成。

做到这一点并不容易，因为人很容易有非此即彼的思维倾向，即竞争与合作二选一，而非竞争与合作共存。两者共存需要弹性思维，这种思维不是天生的。但如果培养出弹性思维，并慎重考虑风险和回报，你

就能把那些一心只想着竞争的企业甩在后面。

本文开篇提到美国和苏联错过了合作登月的机会。如今各国合作的机会更多——从应对新冠病毒、气候变化，到应对贸易战。我们希望，更好地理解竞合，能够帮助企业、管理者以及国家找到更好的合作共赢的方法。



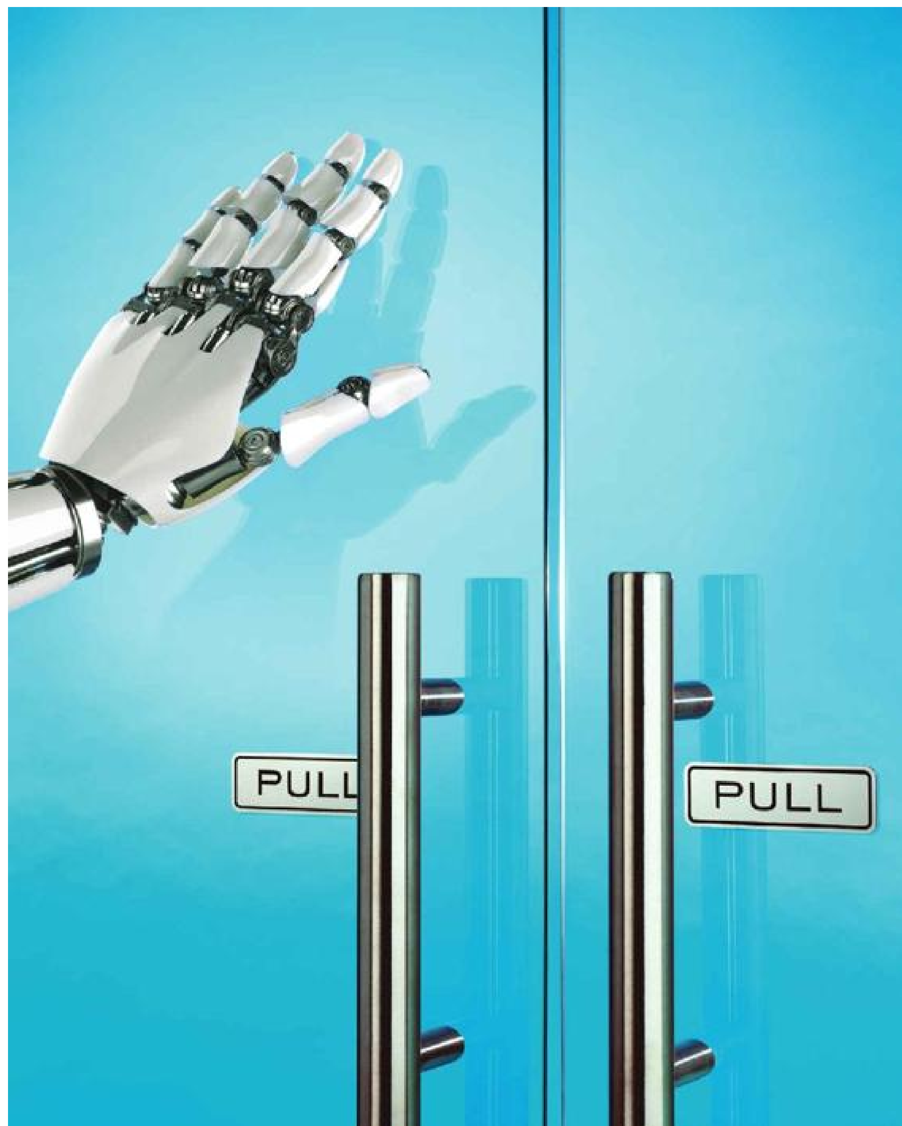
亚当·布兰登布格尔是纽约大学斯特恩商学院瓦莱斯（J. P. Valles）教席教授，坦登工程学院杰出教授，纽约大学上海分校创意及创新项目学术负责人。巴里·纳尔巴夫是耶鲁管理学院管理学米尔顿·斯泰因巴克（Milton Steinbach）教席教授，讲授谈判、创新、战略及博弈理论。

当
机器学习
脱离
正轨

WHEN MACHINE LEARNING GOES OFF THE RAILS

鲍里斯·巴比奇（Boris Babic）
格伦·科恩（I. Glenn Cohen）
西奥多罗斯·叶夫根尼奥（Theodoros Evgeniou）
萨拉·格克（Sara Gerke）| 文
刘隽 | 译 蒋荟蓉 | 校 李源 | 编辑

本文提供了一份风险管理指南。


PULL
PULL



核心观点

问题

依靠机器学习的产品或服务层出不穷，给开发和使用它们或提供数据来训练它们的公司带来了各种新的风险，因为这类系统并不

总是能做出合乎道德的正确选择。

原因

第一，系统往往根据概率做出决策。第二，它们的环境可能会以一种无法预料的方式演变。第三，它们的复杂性使人难以确定它们是否或为何出错。

解决方法

高管必须决定是让一个系统不断进化，还是每隔一段时间就推出一个锁定的新版本。此外，还应该在产品或服务推出前后进行适当的测试，并在上市后持续监测其表现。

机器学习是一类会吸收新信息、随之改变决策方式的计算机程序。如果机器学习导致投资损失、招聘和贷款偏见或车祸，那会怎么样？企业应该让智能产品和服务自主进化，还是应该“锁定”其算法并定期更新？如果选择后者，那么应该在什么时候、以什么频率更新？企业又该如何评估和降低诸如此类的各种选择带来的风险？

在商业世界，随着基于机器学习的人工智能渗透到越来越多的产品和流程中，高管和董事会必须准备好回答这些问题。在这篇文章中，我们以自己在医疗保健法案、道德、监管和机器学习方面的工作经验为基础，介绍了理解和管理这种先进技术潜在问题所需的关键概念。

机器学习为什么有风险？

机器学习与之前的数字技术最大的区别在于，它能够独立地做出越来越复杂的决策——比如交易哪种金融产品、车辆对障碍物做出什么反应、病人是否患有某种疾病等——并根据新的数据不断调整。但算法有时会出问题，不一定能做出合乎道德的正确选择。根本上的原因有三个。

首先，很简单，算法依靠的通常是概率，比如一个人拖欠贷款或得病的概率。算法做出许许多多的预测，很可能会出错，只是因为总是有

可能会出错。出错受很多因素影响，包括用于训练算法的数据数量和质量，选择的机器学习方法的具体类型（如深度学习用的是复杂的数学模型，分类树则依靠决策规则），以及系统是否牺牲部分准确性、只使用可解释的算法（即人类可以解释其决策流程的算法）。

其次，机器学习的运行环境本身可能会发生变化，或者与算法开发时的环境有所不同。这类情况有很多种，最常见的是概念漂移和协变量漂移。

对于前者，系统使用的输入和输出之间的关系可能出现波动或偏差。例如，一个用于股票交易的机器学习算法，如果只使用市场低波动、经济高增长时期的数据进行训练，那么当经济进入衰退或经历动荡时，比如新冠疫情这样的危机期间，它可能就不会有好的表现。随着市场的变化，投入与产出之间的关系（如公司杠杆率与股票回报之间的关系）也可能发生变化。在商业周期的不同阶段，信用评分模型也可能发生类似的错位。

在医学领域，概念漂移的一个例子是，某基于机器学习的诊断系统使用皮肤图像作为检测皮肤癌的输入，但由于没有充分掌握肤色（可能随种族或阳光照射而变化）与诊断决定之间的关系，无法做出正确诊断。用于训练机器学习模型的电子健康记录里往往并没有关于肤色的信息。

如果算法在使用时输入的数据与训练时不同，就会发生协变量偏移。即使算法学习模式稳定，不存在概念漂移，也会发生这种情况。例如，医疗设备公司可能会使用来自城市大医院的数据开发其基于机器学习的系统，但这样的设备投入市场，农村地区医院使用时输入的医疗数据可能与开发时的数据不一样。城市医院可能会有更多来自某些社会人口群体的患者，他们的基本医疗条件在农村医院并不常见。只有等到设备在市场上出现的错误比测试时的错误更多时，才会发现这种差异。考虑到市场的多样性及其变化速度，预测系统运行环境中会出现的情况变得越来越具有挑战性，而且数据无法捕捉到现实世界中所有的细微差别。

机器学习可能做出不准确决策的第三个原因与其所在系统整体的复杂性有关。举例来说，用于根据医生输入图像诊断疾病的设备——比如

IDx-DR，它可以识别糖尿病视网膜病变和黄斑水肿等眼部疾病，是美国食品和药物管理局（FDA）授权使用的首个基于机器学习的自主医疗设备。这种设备的诊断质量取决于提供的图像是否清晰、设备使用的具体算法、该算法所用数据、输入图像的医生是否得到了适当的指导，等等。在如此多的参数下，很难评估这种设备是否出错、为什么出错，更不用说确定其行为了。

但不准确的决策并不是机器学习的唯一风险。现在让我们看看另外两类：代理风险和道德风险。

代理风险

机器学习的不完善带来了另一个重大挑战：不受特定企业或用户控制的因素带来的风险。

通常情况下，我们可以利用可靠的证据来重现导致事故发生的情况。因此，发生事故时，高管至少可以大致估计公司潜在责任。但由于机器学习通常在一整个复杂的系统当中，无法确认究竟是什么导致了故障——究竟哪一个“行为主体”（如算法开发人员、系统部署人员或合作伙伴）应当对错误负责，是算法本身有问题，还是用户反馈的数据有问题，抑或是用于训练算法的数据有问题（这部分数据可能来自多个第三方供应商）。环境的变化和机器学习的概率性，使得责任归属更难确定。事实上，即使没有哪一方出问题，也可能发生事故，出现不正确的决定——因为归根结底出现错误决定的概率总是存在的。

高管需要知道根据现行法律，公司何时可能要承担责任，而法律本身也可能逐渐变化。例如在医疗方面，法院历来将医生视为最终的决策者，因此迟迟未能将医疗产品出现问题的责任归于医疗软件制造商。然而，随着越来越多的自主系统（或称“黑匣子”）在没有医生参与（或医生参与程度比以往更低）的情况下做出诊断和建议，这种情况可能会发生变化。如果一个机器学习系统为病人推荐了一种非常规的治疗方法（比如给出比平时高得多的药物剂量），而相关规定是医生只有在不遵循系统建议的情况下才为患者受到的伤害承担责任，那么会发生什么？这种监管方面的变化可能会将责任风险从医生转移到机器学习支持的医

疗设备的开发者、参与开发的数据供应商或参与安装和部署算法的公司。

道德风险

自主决策的产品和服务也需要解决伦理困境——这一要求带来了额外的风险，令监管和产品开发难度增加。学者们现在已经开始将这些挑战划为负责任的算法设计问题，其中包括如何自动化道德思考的难题。例如，特斯拉是否应该通过编程让汽车从功利主义的成本效益角度考虑问题，还是从康德的角度来考虑，即某些道德问题无论是否有利都不能妥协？即使选择功利性，道德问题也很难量化：我们应该如何给汽车编程，让它重视三个老人的生命甚于一个中年人的生命？企业应该如何权衡隐私、公平、准确和安全之间的关系？这些种类的风险都能避免吗？

道德风险还包括与人口群体有关的偏见。例如，面部识别算法很难识别有色人种；皮肤病症分类系统在不同种族之间的准确度似乎不一样；累犯预测工具给黑人和西班牙裔打出错误的高分，而信用评分系统则给他们不公正的低分。随着广泛的商业应用，机器学习系统可能会被认为在某些维度上对特定群体不公平。

由于定义公平性和在算法中嵌入公平性的方式多种多样，而且可能相互不兼容，问题就变得更加复杂。贷款算法可以校准——这意味着在控制风险水平后，它的决定是独立于群体身份的——但仍然不成比例地拒绝向信用良好的少数群体提供贷款。因此，公司可能会陷入“怎么做都错”的境地：如果使用算法来决定谁获得贷款，那么根据公平的定义之一，公司可能难免被指控为歧视某些群体。不同文化中的道德标准也可能不尽相同——这对于面向全球市场的产品来说是个问题。2020年2月欧盟委员会关于人工智能的白皮书体现出了这类问题：白皮书呼吁开发符合“欧洲价值观”的人工智能，但这样的人工智能能否出口到价值观不同的地区？

最后，这些问题也可能是由模型不稳定造成的。这种情况下，即使是相似的输入，也可能导出相差甚远的决定。不稳定的算法可能会对非常相似的人进行非常不同的处理——而且可能是不公平的。

当然，所有这些顾虑并不意味着我们应该完全避免机器学习。相反，高管需要积极把握机器学习创造的机会，并确保能妥善应对风险。

锁定还是不锁？

如果领导者决定采用机器学习，接下来的一个关键问题就是：公司应该让机器学习不断进化，还是隔段时间推出经过测试的锁定版本？选择后者能否减轻上文提到的风险？

医疗界很熟悉这个问题。迄今为止，FDA通常只批准算法被锁定的“作为医疗设备的软件”（不需要特定硬件就能实现医疗功能的软件），因为该机构不想批准使用诊断程序或治疗途径会以其无法理解的方式不断变化的设备。但FDA和其他监管机构现在意识到，锁定算法可能同样有风险，因为不一定能消除以下风险：

不准确的决定。机器学习算法通常是基于估计的概率进行决策的，锁定无法改变这个事实。此外，虽然输入更多的数据通常会提升准确度，但也不尽然，而且改进的程度可能参差不齐；不同的系统下，不同的数据量令解锁算法获得的改进可能更大或更小。尽管很难确定解锁算法的决策准确性（或不准确性）会发生怎样的变化，但尝试一下还是很重要的。

环境的变化。系统做出决策的环境是否会变化、如何变化，也是一个很重要的因素。比如说，汽车自动驾驶仪运行的环境不断被其他司机的行为改变。每当商业周期进入一个新的阶段，定价、信用评分和交易系统都可能面临市场制度的变化。其面临的挑战是确保机器学习系统和环境共同发展，让系统做出适当的决策。

代理风险。锁定算法并不能消除其所在系统的复杂性。例如，使用第三方供应商的劣质数据来训练算法或不同用户之间的技能差异所导致的错误仍然可能发生。在数据提供者、算法开发者、部署者和用户之间明确责任归属仍有难度。

道德风险。锁定的系统可能会保留开发者不知道的缺陷或偏差。在分析乳房X光片是否有乳腺癌迹象时，锁定的算法无法从新的亚群体中学习。由于乳腺平均密度可能因种族而异，如果系统筛选的人群来自训

练数据中代表性不足的人口群体，就可能出现误诊。同样，在社会经济隔离的人口子集上训练的信用评分算法可能会对某些借款人造成歧视，影响与非法的贷款歧视相同。我们希望算法能够在“观察”到更多来自子人群的数据后尽快更新，纠正这类问题，因为这些数据在样本中可能没有得到很好的体现，甚至之前没有被识别出来。相反，如果设备的机器学习系统没有被锁定，随着时间的推移，它们可能会伤害一个或多个群体。而且设备具体的问题点很难确定。

高管工具箱

那么，高管应该如何管理机器学习的现有风险和新风险呢？制定适当的流程，让管理层和董事会对相关问题加深了解，提出正确的问题，以及采用正确的思维框架，这些方法都很重要。

把机器学习当作人类来对待。高管需要将机器学习视为一个活生生的实体，而不是一种无生命的技术。就像对员工的认知测试不会揭示他们加入企业中已有团队后的表现一样，实验室测试也无法预测机器学习系统在现实世界中的表现。高管应该要求全面分析员工、客户或其他用户的使用情境，以及各种情境下对机器学习的决策做出的反应。即使监管机构没有要求，公司也可以将基于机器学习的新产品进行随机对照试验，在上市前尽量确保其安全性、有效性和公平性。不过，高管还需要分析产品上市后在实际应用中的决策。实际市场中存在各种类型的用户，这样做可以了解产品提供给不同用户的决策质量是否不同。此外，公司还应该将算法做出的决策质量与相同情况下未采用算法的决策质量进行比较。在大规模推广产品（尤其是没有经过随机对照试验的产品）之前，公司应该考虑在有限市场中进行测试，以更好地了解产品在各种因素发挥作用时的准确性和行为，比如当用户不具备同等的专业知识、输入的数据不同或环境变化时。现实环境中的失败说明算法需要改进或淘汰。

像监管机构一样思考，先进行认证。企业应该在机器学习产品上市前制定认证计划。监管机构的做法提供了很好的参考。例如在2019年，FDA发布了一份讨论文件，对用作医疗设备的机器学习软件提出新的监

管框架。该框架提出，允许这种软件在保障患者安全的同时不断改进，包括对开发软件的公司或者团队进行全面评估，确保该组织拥有可以保证高质量产品的卓越组织文化，能够定期测试其机器学习设备。如果公司不采用这样的认证流程，可能会承担法律责任——比如没有进行充分的尽职调查。

许多初创公司提供认证服务，证明产品和流程没有受到偏袒、偏见、刻板印象、不公平和其他陷阱的影响。电气和电子工程师协会和国际标准化组织等专业组织也在为这种认证制定标准，而谷歌等公司则提供人工智能道德服务，从用于训练系统的数据、系统的行为到对福祉的影响等多个维度进行检查。公司可能需要自行开发类似的框架。

持续监控。随着基于机器学习的产品和服务以及它们所处环境的发展，公司可能会发现技术并没有按照最初的设想发展。因此要制定方法来检查这些技术是否在适当的范围内运行，这一点很重要。其他行业可以作为榜样。FDA的“哨兵计划”从电子健康记录等不同的数据源中获取信息，以监控医疗产品的安全性，如果不合格，可以强制撤销这些产品。在许多方面，公司的监控程序可能与制造业、能源公司或网络安全领域目前使用的预防性维护工具和流程相似。例如，公司可能会对人工智能进行所谓的对抗性攻击，就像用于常规测试IT系统防御强度的攻击一样。



提出正确的问题。高管和监管者需要深入研究以下问题。

→ 准确性和竞争力。如果我们不锁定算法，基于机器学习的系统性能可能会随着新数据的增加而提高多少？这些改进对企业意味着什么？消费者会在多大程度上理解锁定与非锁定系统的优缺点？

→ 偏差。用哪些数据来训练算法？这组数据对最终应用算法的人群有多大代表性？如果我们允许算法随着时间的推移进行学习，产生的误差是否会比锁定的算法更少？算法的错误是否会特别影响少数群体或其他群体？持续监测的方法能否建立“防护栏”，阻止算法变得有歧视性？

→ 环境。随着时间的推移，产品的使用环境将如何变化？是否存在不允许机器学习进行决策的条件，如果有，是什么条件？考虑到环境本身的变化，我们如何确保产品的行为得到适当的发展？环境和产品行为不匹配到什么程度的时候应该撤回产品？我们的产品能够适应怎样的环境？我们的机器学习系统在其整个生命周期中的稳健性和安全性如何？

→ 代理。我们的机器学习算法的行为依赖于哪些第三方组件和数据源？被不同的人使用时，比如不具备相关专业技术的人，表现会有多大差异？其他组织的哪些产品或服务使用了我们的数据或机器学习算法，可能使我们承担责任？我们是否应该允许其他组织使用我们开发的机器学习算法？

制定应对业务风险的原则。企业需要建立自己的准则，包括道德准则，来管理这些新风险，谷歌和微软等公司已经做到了。这种准则往往需要相当具体（比如要明确定义什么是公平）才有用，而且必须根据所涉风险进行调整。如果你正在使用机器学习来做招聘决策，最好能有一个简单、公平、透明的模型。如果你使用机器学习来预测商品期货合约的价格，那就不必再去研究这些价值，而是要更关心机器学习做出的任何决策所允许的潜在最大经济损失。

幸运的是，开发和实施原则的旅程并不孤独。高管可以从经合组织（OECD）等机构的多年努力中学习到很多东西，经合组织制定了第一个政府间人工智能原则（2019年被许多国家采纳）。OECD原则提倡创新、值得信赖、负责任的透明人工智能，尊重人权、法治、多样性和民主价值，推动包容性增长、可持续发展和福祉，还强调人工智能系统在整个生命周期中的稳健性、安全性、保障性和持续风险管理。

OECD最近推出的人工智能政策观察站提供了更多有用的资源，如世界各地人工智能政策的综合汇编。

机器学习具有巨大的潜力。但这项技术与其他形式的人工智能一起融入我们的经济和社会结构中，风险也会随之增加。对于企业来说，减轻相应风险可能与管理机器学习本身的采用同样重要，甚至可能更为关键。如果没有建立适当的实践来应对新风险，企业可能难以在市场上获得吸引力。



鲍里斯·巴比奇是欧洲工商管理学院决策科学助理教授。格伦·科恩是哈佛大学法学院副院长、法学教授和Pete-Flom卫生法律政策、生物技术和生物伦理学中心主任。西奥多罗斯·叶夫根尼奥是欧洲工商管理学院的决策科学和技术管理教授。萨拉·格克是Pete-Flom中心医学、人工智能和法律方面的研究员。

让CFO看到可持续性的回报

HOW TO TALK TO YOUR CFO ABOUT SUSTAINABILITY

滕西·惠兰（Tensie Whelan）
埃莉丝·道格拉斯（Elyse Douglas）| 文
永年 | 译 孙燕 | 校 李源 | 编辑

企业可使用文中介绍的工具来衡量ESG活动的财务回报。





核心观点

问题

企业可持续性策略可以降低成本，产生收入，可是许多CFO仍然不相信它们能够创造价值。这让人难以开启扩大其规模所需的内部融资。

事实

可持续性策略可以通过推进9个“中介因素”中的任意一个来提升财务业绩：创新、运营效率、销售与营销、客户忠诚度、风险管

理、员工关系、供应商关系、媒体报道和利益相关者的参与。

解决方案

企业可以使用一种名为可持续性投资回报(Return on Sustainability Investment, ROSI)的分析方法，通过这九个因素来精确衡量可持续性策略创造的价值。ROSI在汽车、制药和农业行业的分析表明，与可持续性有关的节约可达数亿美元。

如今多数企业已致力于提升其环境、社会和治理业绩。这些可持续发展的努力日益成为了桌上的筹码。然而，许多首席财务官(CFO)仍然视其为一种成本而非价值的来源。这让人难以开启扩大可持续性规模所需的内部融资。

最近的研究表明，可持续性与财务业绩之间存在相关性。我们自己的研究发现，对于许多企业而言，碳排放等非财务指标可以让人看到，与可持续性相关的资金节省与经济增长达数亿美元。在大型企业，这一数字可能是数十亿美元。

为何没有更多的CFO看到这种关联？

首先，他们不理解可持续性部门的同事所使用的语言和指标。CFO谈论的是息税前利润（EBIT）和投资回报率（ROI）；可持续性部门关注的则是减少废水或排放等措施。无论在内部还是外部，分开报告可持续性和财务指标的做法加剧了这一问题。在目前的管理、报告和会计架构下，这两者间没有明显的联系。

第二，鲜有企业对他们现有可持续性投资的回报进行了充分的跟踪，或者对未来可持续性投资的回报进行过仔细评估。造成这一疏漏的原因包括，各部门负责可持续发展计划的人员之间沟通不畅；衡量无形收益具有难度；设计用来获取可持续性业绩数据的会计系统可用性有限；在衡量收益时，不同部门使用了不同的指标；以及财务部门认为，可持续性活动的货币收益不足以保证对它们的跟踪。不过，随着可持续性与经济表现之间的联系变得愈加明朗，来自投资者、董事会和高管领导层要求跟踪和报告收益的压力会增加。

我们在纽约大学斯特恩可持续商业中心（NYU Stern Center for Sustainable Business）的工作重心是让这些关系清晰可见，并提供企业所需的工具来检测和提高它们在可持续性投资方面的回报。为达此目的，我们确定了可持续性策略可以支持的9个驱动企业财务业绩的因素：创新、运营效率、销售和营销、客户忠诚度、风险管理、员工关系、供应商关系、媒体报道和利益相关者的参与。我们称这些驱动因素为中介因素。（详见边栏“中介因素：可持续性如何提升业绩”。）任何形式的优良管理都可以通过中介因素提升财务业绩；然而，对可持续性风险和机会的优良管理是最行之有效的途径之一。

比如，在对汽车行业的研究中，我们发现了16种可持续性策略以及实践中的相关变化（比如减少碳排放），这些策略以推进一个或多个中介因素的方式产生新的收入或降低成本，或者双管齐下，从而带来惊人的回报。在一家公司，它们仅在一年内就产生了50多亿美元的净收益。

ROSI法

在与各行各业的企业合作时，我们开发了“可持续性投资回报率”（Return on Sustainability Investment，ROSI）分析法，企业可以利用这种方法来衡量它们可持续性活动的财务回报（你可以在纽约大学斯特恩可持续商业中心网站上找到ROSI资源和工具）。它可以用来追溯可持续性策略创造的价值，实时跟踪与可持续性相关的财务业绩，并在公司和部门层面评估未来可持续性计划的潜在投资回报率。

我们来看看如何实施ROSI——一个五步流程。特别是遇到跨部门的工作时，你将需要最高管理层的支持。要向他们指出投资者和消费者对更好的可持续性业绩提出了越来越多的需求，指出这是在公司现有可持续性工作基础之上继续发展的机会，并提出有必要对这些投资的回报进行货币化。

在与企业的合作中，我们首先与高管们进行一对一的访谈，访谈要么当面进行，要么——尤其是在疫情期间——在线进行。我们使用了一套标准的问题来了解企业从其可持续性活动中看到了什么好处，如果那些活动没有产生可衡量的财务回报，它们如何才能做到这一点。ROSI的

整个过程应该由一名高管领导；首席可持续发展官（chief sustainability officer, CSO）会是不错的选择，原因显而易见，而且也因为他通常在整个企业中都有人脉。理想的情况下，CSO由来自财务部门的一位领导担任。（如果某企业没有CSO，来自财务、战略或运营部门的高管可以充任这一角色。）至关重要的是，要让财务、投资者关系、营销、人力资源、运营、采购和制造（如果合适的话）部门的人，以及对你企业特别重要的任何其他部门的代表参与进来。每一个最高管理层办公室都应该选一名带头人在这一过程中辅助CSO。

1确定你当前的可持续性策略。令人意想不到的是，根据我们的经验，许多企业并没有明确表明它们重要的可持续性策略：那些可以解决企业对其具有重大影响的可持续性问题的策略，或者那些对企业有重大影响的策略。这些策略可能包括含有可持续性成分但尚未得到认定的活动——比如，确保卡车满载的物流计划，其目的针对的是效率，但它也减少了车队的温室气体排放。

如果你的企业有一幅重大事项矩阵图——一张根据对企业和利益相关者的重要性而列出的可持续性问题图——你会发现它很有帮助。如果你没有矩阵图，现在就是创建矩阵图的好时机，根据需要与你的跨部门团队、外来顾问和外部利益相关者合作。有了矩阵图作参考，你可以更轻松地认定现有那些可以解决相关的但并非立竿见影的可持续性问题的活动。可持续性会计准则委员会（Sustainability Accounting Standards Board）和全球报告倡议组织（Global Reporting Initiative）已经按行业认定了重要的可持续性指标，可以帮助你开始行动。

如前所述，在将ROSI应用于汽车行业的时候，我们发现了可以解决重要的可持续性问题的16种策略；其中包括废物管理、重视创新产品（比如电动汽车）和水资源保护。与此类似的广泛策略通常包括许多尚未正式认定为其组成部分但应该纳入随后的ROSI核算的活动。在汽车行业中，许多活动促成了废物管理策略，比如危险物品处置、废水管理和产品报废管理。

2确定运营或管理实践中的相关变化。在许多企业，与某一特定策略相关联的做法是随着时间逐步实施的——没有人可以一览无余地看到

发生的所有变化。比如，你的公司有减排的目标，为实现这些目标，管理层已经改变了哪些具体的做法？它是否在改变能源结构，纳入更多的可再生能源？是否在装配节能技术？是否在改变制造工艺？



你可能无法立即认定哪些已改变的做法会产生财务回报。在这种情况下，要尽量多地找出每种策略中已改变的做法而不考虑其财务影响。在对汽车行业的研究中，我们发现了240种已改变的做法。其中一种属于废物管理策略，通过回收油漆和溶剂减少了挥发性有机化合物（volatile organic compound, VOC）的排放。这可能看似一个小小的变化，可是正如我们会很快看到的一样，它可以节省数千万美元的资金。在对可持续牧场经营实践的一项研究中，我们发现了数十个变化，包括增加每公顷牧场中牛的数量、牧场轮作和停止采伐森林。我们同样发现了服装业的数十种新做法，包括使用更可持续的面料、在供应链中实行公平劳动行为认证、简化包装以及采用服装回收和再利用等“循

环”解决方案。

你的跨部门团队对于计数盘点至关重要。每个部门内的团队应该审查他们所在领域为实施可持续性策略而采取的行动。为了便于他们集思广益，要在一开始就通过提供一些已改变做法的例子来说明需要的是什么东西。

3确定产生的收益。下一步，通过审视这些变化如何推进了中介因素，来探究你的可持续性策略和已改变做法的非货币收益；我们稍后会谈到财务影响。比如，对废物、能源和水资源更好的管理通常可以提升运营效率。某制药公司利用“绿色”化学原则重新设计了一种药物生产工艺，把对能源、化学品和水的需求减少了约80%，将废物产生量和温室气体排放量削减了约75%。



你发现的某些收益可能并不明显。比如，矿业公司是恶名昭彰的坏邻居——时常污染环境、剥削当地劳动力，还对供水和其他社区基础设施提出额外的要求。然而，通过营造善意，强有力的社区参与努力可以加速监管部门的审批，减少推进项目所需的时间。

4量化收益。确定了你的非货币收益之后，下一步就要决定如何评估它们的财务价值。你通常可以通过拿某种新做法与已建立的基准进行

比较的方式来做到这一点。为了衡量汽车行业中回收溶剂的价值，一个团队收集了溶剂回收循环利用的公斤数、原始溶剂的单位成本、回收循环利用溶剂的单位成本以及水基替代溶剂的成本等方面的数据——这些信息随时可以获得，但以前从未收集起来作分析之用。为衡量可持续牧场经营行为的价值，另一个团队收集了有关因素的数据，包括需要减少的面积、土地租用成本的变化、引入可持续操作前后牛肉的销量，以及常规牛肉与可持续牛肉之间的价格差异。

5计算整体的货币价值。如我们已提及的，每种宽泛的策略由许多单独的做法构成。通过对一策略中每一个做法创造（或损失）的财务价值进行总计，你可以确定哪些策略产生了最大的价值以及你可能希望将资源集中在何处。我们曾在一家汽车公司收集有关挥发性有机化合物减排（包括通过改进过滤系统和实施上述的溶剂再利用与替代）的影响方面的数据。为评估生产效率带来的收益，我们将溶剂用量的逐年减少量乘以原始溶剂的平均成本，这就换算出每年节省的资金为7200万美元。将同样的原始溶剂成本乘以再利用的溶剂数量，又可以看到这样做节约了800万美元的资金。为了衡量使用更可持续的水基溶剂的价值，我们将替代品的单位成本与传统原始溶剂的单位成本进行了比较，并将两者的差值乘以替代品的使用量。结果又得出减少了1000万美元的支出，使总数达到了9000万美元。

挥发性有机化合物的减排还创造了无形的收益，会对财务产生影响。看看应对污染和员工安全问题的法规，它们会增加多少成本。遵守这些法规的潜在价值可以通过计算五年中导致挥发性有机化合物相关罚款事件的年平均数量，然后乘以平均的罚款金额来估算。还有可能的是计算健康和安全成本的逐年减少量，比如挥发性有机化合物相关的健康索赔和工人的赔偿金要求。这些无形的收益每年又为我们的汽车公司节省了200万美元，总额为9200万美元。

最后，我们估算了这些挥发性有机化合物新做法的总投资回报率。为简便起见，我们假设了一个五年的时间范围，每年可实现的收益类似，循环利用成本和每年所需的资本投资水平（每年总计380万美元）相同。这给我们带来了每年8800万美元的净收益，或者说五年4.4亿美

元。以10%的折现率计算，五年的投资回报为3.34亿美元。

中介因素：可持续性如何提升业绩

可持续性策略可以带来推动财务业绩的九个中介因素。

创新 ——

对可持续性的关注可以激发设计、工艺、产品和服务方面的创新。2012年，耐克采用了可持续设计原则来开发Flyknit，这是一种编织进鞋面的可回收聚合物，结果生产出一种更轻便、性能更高的运动鞋。Flyknit产生的工业废物比传统的方法少60%，而且它帮助创建了一项强大的业务：Flyknit品牌下销售的鞋子已成为了一项10亿美元的业务。

运营效率 ——

可持续性策略可以通过减少废物和自然资源的使用来提高运营效率，从而削减成本。看看雀巢的可持续性策略，其核心是水资源的保护。在该公司位于偏干旱的南非的制造业务中，减少废水以及水回收方面的改进措施让工厂在1997至2001年间的产量提高了32%，同时让水成本和水管理成本降低了12%。

销售与营销 ——

可持续的产品和服务可以帮助一个品牌脱颖而出，提升市场份额和销量。纽约大学斯特恩可持续商业中心和IRI对2013至2018年间36种消费性包装品的研究发现，它们销量增长的50%来自以可持续身份营销的产品。这些品牌的平均溢价水平为39%。

客户忠诚度 ——

人们更钟情于以使命为导向的品牌，它们对社会有积极的贡献。CGS2019美国消费者可持续性调查(CGS 2019 U.S. Consumer Sustainability Survey)发现，购物忠诚度首先由品牌质量决定，

其次是可持续性和合乎道德的商业行为，最后是品牌名称和使命。该调查还发现，品牌可持续性对于Z世代消费者尤其重要。

风险管理 ———

投资者和企业领导都越来越关注市场、监管、声誉和运营领域中与可持续性相关的风险。忽视这些风险可能会对财务产生重大的负面影响。马来西亚棕榈油生产商及炼油商IOI非法清除森林和泥炭地，被禁止参加制定标准的棕榈油圆桌会议(Roundtable on Sustainable Palm Oil)几个月。多家跨国企业取消了与IOI的合同，该公司蒙受了4200万美元的收益损失，股价下跌了20%，债券价格下跌了2%。

员工关系 ———

如果员工认为公司对社会和环境具有责任感，他们对公司就会产生更强烈的认同——从而增加事业心、提升士气。在人力资源管理协会(Society for Human Resource Management)与两家咨询公司Aurosoorya和Business for Social Responsibility联合进行的一项调查中，55%的受访者表示，强有力的可持续性计划可以提升士气，38%的人表示这些计划提升了忠诚度。

供应商关系 ———

与供应商的关系通常只是交易性关系，可是对可持续性的关注可以培养更广泛、更富有成效的伙伴关系。EcoVadis与纽约大学斯特恩可持续商业中心对采购专业人士和供应商进行的一项调查发现了可持续供应链的几个好处，包括成本降低（30%的受访者报告）、创新、获得新品类的机会以及因差异化而带来的价格溢价（25%）、采购指标的提升，比如准时交货以及更可靠的供应商关系（24%）。

媒体报道 ———

根据《企业声誉评论》(Corporate Reputation Review)上发表的一项研究，有关企业环境和社会业绩方面的新闻报道，对于

消费者如何评价企业以及他们购买其产品的意向都具有重要作用。研究人员认为，公众依赖媒体获知企业可持续性业绩方面的信息，这种信息——与产品质量的数据不同——公众无法从商品上直接获得。

利益相关者的参与 ———

企业的可持续性活动可以更广泛地改善与当地社区和社会的关系，带来积极的财务影响。一项针对与当地社区合作以确保关系良好的矿业企业的研究表明，金融市场对这些企业的实物资产净现值贴现率从72%，降低到了13%到37%之间。

现在，让我们回到制药公司。按新的绿色化学原则制造的每100吨产品，我们估计节省的生产成本约为150万美元（能源和水资源消耗减少94.3万美元，废物产生和处理减少36.4万美元，避免碳排放费用24万美元）。在其已失去独家经营权的市场上，该公司保住了比以往更高的收入份额。在失去独家经营权后的一年里，所讨论产品的销售收入通常会减少60%。在这种情况下，部分由于更高效率、更低成本的生产工艺（部分由于降价），该公司保持了上一年收入的65%。

（返回原文阅读）

吸引CFO

我们已经展示了ROSI在评估现有可持续性计划的回报方面具备的力量。可是让CFO完全参与其中，需要证明提议的可持续性活动会满足公司在项目上要求的投资回报率。

加拿大一家公用事业公司，正考虑是否在政府规定的2030年最后期限之前削减其投资组合中的煤炭发电。该公司的CSO请我们与她和CFO一道进行ROSI分析，以便更快进行转变。我们首先与一个跨职能部门团队进行了为期两天的研讨，以确定重点之所在，并培养具体分析所需的关系。通过这种手段，我们确定了潜在的收益（比如员工关系得到改

善，债务和股权成本降低），并综合利用了公司的数据和基于学术与行业文献的假设来计算它们的价值。

那位CFO发现，这一分析令人信服，足以让他的团队更加认真地对待最初的假设和由此产生的业绩预测。预期的债务和股权成本下降很快就成为了一项重大收益，每年达到300万加拿大元。加之预期减少20%-33%的温室气体排放所产生的价值，以及相关的监管风险（尤其是有关预计碳价的风险），这说服了CFO和高管团队加速转型。一名重要的股票分析师表示，他们的决定是将目标股价的预期上调10%的原因。事实上，该公司的股票在2019年6月宣布变革之后立即上涨，在那年余下的时间里，它的上涨速度比道琼斯公用事业指数的上涨速度快50%以上。由于对ROSI在评估其煤炭策略中的预测能力印象深刻，该公司此后又运用这种工具对未来的太阳能项目进行分析，得出的结论是，预期的收益证明了有必要大大降低最低可接受回报率。

你的企业如何可以利用ROSI来更好理解其可持续性投资的回报并推动更明智的决策，这方面几乎不存在限制。尤其是现在，就在企业对新冠疫情威胁下的预算进行审查之际，ROSI分析可以帮助CFO们通过可持续性投资来改善企业的财务状况，这些可持续性投资可以为投资者、员工、客户和整个世界创造价值。



滕西·惠兰是商业与社会临床教授，纽约大学可持续商业中心主任，同时担任Arabesque and Inherent Group顾问委员会委员。埃莉丝·道格拉斯是纽约大学可持续商业中心高级研究员，Hertz公司前CEO。

打造
长盛不衰
的
家族企业

BUILD A FAMILY BUSINESS THAT LASTS

乔希·巴伦（Josh Baron）
罗布·拉舍瑙尔（Rob Lachenauer）| 文
永年 | 译 时青靖 | 校 李源 | 编辑

那些历久不败的企业 做对了五件事。





核心观点

矛盾

家族企业以争权夺利、暗下黑手和戏剧性崩溃而闻名。然而，一些家族企业却跻身现存最经久不衰的公司。

为何事关重大

家族企业约占全球企业的85%。在美国，它们雇用了62%的劳动力。

长盛不衰的关键

家族企业的所有权人有权：决定所有权类型，建立治理架构，界定成功，决定传达的信息并规划向下一代移交权力。误解或误用这些权利会破坏数代人的工作——而明智地行使这些权利会带来长期的成功。



关于艺术品

豪尔赫·马耶特（Jorge Mayet）的雕塑借鉴了他身为古巴人在西班牙的流亡生活经历。他的照相写实主义漂浮景观和连根拔起的树木悬浮在半空中，提供了他故乡缥缈、梦幻的景象。

鉴于家族企业在媒体上的形象，人们可能很容易将其看成争权夺利、讨好逢迎和暗下黑手的温床——这些印象可能会伤害企业、家族或者两者同受其害。想想默多克家族（**Murdochs**）与新闻集团（**News Corp**），或者雷德斯通家族（**Redstones**）与国家娱乐（**National Amusements**），这仅是两个例子而已。

然而，尽管出现了这些吸人眼球的故事，可还是有许多家族企业已经成功了数十年，甚至数百年。比如，始建于1385年的意大利酿酒商Marchesi Antinori，作为家族企业已经兴盛了600多年。类似的例子仅在全球的酒类行业中就不胜枚举，比如日本的Gekkeikan（建于1637年）、英国的Berry Bros & Rudd（1698年）和墨西哥的Jose Cuervo（1795年）。

那么哪种情况才属实？家族企业容易发生戏剧性的崩溃，还是说他们是现存最经久不衰的一些企业？答案是两者兼而有之。和同行相比，它们可能更脆弱，也可能更有韧性。鉴于家族企业——两名或两名以上家族成员同时或相继行使控制权的企业——约占全球企业总数的85%，那么确保他们基业长青就变得至关重要。根据研究与宣传团体Family Enterprise USA的数据，仅美国就有550万家这样的企业，雇用了62%的劳动力。

为了解释这两种命运之间的区别，我们将深入商学院或媒体极少探究的一个领域：所有权对企业长期成功的影响。任何资产的所有权都会被赋予从根本上塑造它的权力。想想一支职业运动队。在联赛的规则范围内，所有权人有权做出基本上每一项重要决定，包括是否解雇教练、哪些运动员会入选名册、队伍在哪里比赛、特许经营权是最大程度追求胜利还是利润、是否以及何时出售运动队。战绩最佳的运动队都是最了不起的所有权人在执掌。如果你最青睐的队伍拥有不得力的所有权人，你可能注定会失望。

在一家广泛持股的上市公司，所有权人主要是投资者，其影响力有限。他们通常让董事会和管理层来经营企业；当他们感到不满时，他们通过出售股份的方式来“用脚投票”。家族企业的所有权与此有天壤之别，它掌握在相对少数人的手中，这些人互相有亲属关系。他们塑造企

业的能力深厚，而这种能力本身是由彼此之间的关系塑造的。这是一种强有力的混合体，造成了我们每天在向家族企业所有权人提供咨询的工作中看到的非凡的高潮和低谷。

伴随家族所有权的五项核心权利有：

- 设计：你希望拥有什么样的所有权？
- 决定：你将如何建立治理架构？
- 评价：你将如何界定成功？
- 知会：你会——以及不会——传达什么信息？
- 交接：你会如何处理向下一代的交接？

理解并有效行使这些权利可以促成长期的成功。误解或误用它们则会毁掉一个家族数代人建立起来的东西。我们在本文中会对这五种权利进行探讨，并提供经过实战检验的方法，以有效行使这些权利。

你希望拥有什么样的所有权？

家族企业通常被混为一谈，仿佛它们全都一样，但其实存在根本不同的四种类型，其区别在于谁能够成为所有权人以及所有权人如何分享控制权。如果你希望自己的家族企业代代相传，你需要了解自己家族企业的类型以及与之相关的优势和挑战。所有权类型的选择不仅仅是一种法律形式；它可以规定或限制不同成员的参与，并有可能成为一个不为人知的冲突之源。

唯一所有权人。一名家族成员拥有企业并负责所有决策。当企业需要果决的领导并创造足够的资产流动性来满足非所有权人（或者当非企业资产可以做到这一点）时，这种形式最有效。

法国白兰地制造商House of Camus自1863年建立以来就一直只有一名所有权人。在每一代人中，都由一名家族成员领导公司，将兄弟姐妹的股份全部收购。目前的所有权人西里尔·加缪（Cyril Camus）表示，这种模式对公司的长久发展至关重要。由于没有兄弟姐妹或堂亲的参与，围绕企业的家族冲突鲜有发生。唯一所有权也有消极的一面：继承权成为了核心问题，这可以根据优点（由现任所有权人进行评估）来决定，或者根据长子继承权或类似规则来指定，而所有权人必须努力解决

权益如何惠及家族其他成员的问题。这种模式可能具有风险，因为大部分资本和人才都掌握在每一代所有权人手中。

合伙关系。所有权局限于在企业中积极工作的家族成员。这让人可以从多角度考虑问题，且需要明确的规则来管理人如何加入或离开所有权群体，以及非所有权人可以获得何种权益。服装连锁企业C&A的第六代所有权人、德国-荷兰两国的布伦宁克迈耶（Brenninkmeijer）家族就选择了这种类型。经过严格的评估和学徒训练之后，现任所有权人的子女在竞争的基础上获准进入合伙关系。与唯一所有权一样，合伙关系让家族所有权人高度参与，但可能也容易蒙受资本和人才的损失。它们通常更具应变力，因为它们不仅仅依赖一名领导，可是在谁被获准拥有所有权的问题上，它们可能会面临冲突。

分散式所有权。家族任何成员都可以成为所有权人并参与决策。当家族的大部分财富都在企业中时，当法律强制实施时，或者当家族文化对其期待时，这种形式十分有效。总部位于巴西的企业集团Votorantim就拥有这种类型的所有权：在每一代人中，家族成员通常是平均地继承他们的股份。由于没有必要收购非所有权人的股份，分散式所有权可以将家族资本与企业绑定。不过，所有权人的参与度可能有所不同；协调他们的利益并规定决策规范可能是一项挑战，如果一些人在经营企业，而另一些人却“只是”投资者，那么对“搭便车者”的不满情绪就会出现。如果某些家族成员希望套现，可能一下子会出现大问题；拥有明确界定的退出通道可以降低这种风险。

集中式所有权。任何家族成员都可能是所有权人，但是只有小范围的人控制着决策权。这在需要果断行动时（尽管所有权人众多）十分有效，而且它缓解了分散式所有权的某些挑战。不过，谁将行使控制权的问题会随着每一代新人的到来而变得愈加复杂。拥有100年历史的高性能搅拌器制造商Vitamix就是如此操作的。股份会传给子孙后代，可是每一代的首席执行官（CEO）必须拥有或控制多数有表决权的股份。虽然所有权人的目标是在重大决策上达成共识，但是最终决定由CEO做出。主要的风险之一是在谁来领导的问题上会发生冲突。另一个风险是未能掌权的人有可能会失去兴趣并售出他们的股份。

尽管存在混合型企业，但多数家族企业都属于这四种类别之一。

（如果一个家族企业有一些公开交易的股票，那它可能属于这其中的任何一类，这要取决于该家族决定如何处置自己的股份。）在我们对诸多行业和地区不同规模的家族企业进行的一项调查中，我们发现，13%的家族企业拥有唯一的所有权人，24%是合伙关系，36%拥有分散式所有权，27%拥有集中式所有权。

所有权类型不必是静态的选择。要密切注意改变的需要，这种需要可能会出现在下一代加入时、企业的规模和复杂度发生重大变化时，或在你引入外来领导者之时。Antinori酿酒家族25代人都只有唯一的所有权人：控制权传给一个男性后代，保持企业和相关土地的统一。然而，1966年执掌大权的皮耶罗·安蒂诺里（Piero Antinori）有三个女儿，没有儿子。他选择了一个三方合作的方式来继任。

你将如何建立治理架构？

家族企业的所有权人可以行使巨大的决策权。我们知道，在一些规模相当可观的企业里，没有所有权人的批准，一块钱也不能花。当这种权力得到恰当的引导时，它可以获得重大的竞争优势，从而在机会出现时增进利用机会所需的灵活性。我们认识的许多家族企业领导人可以随时押下重注而无须经过层层的管理和官僚机构来进行决策。“反应速度变得日益重要，而我们可以让大型项目迅速启动。”特种化工集团ICD的总裁亚历山大·勒维昂（Alexandre Leviant）表示。他父亲1952年创立了这家企业。

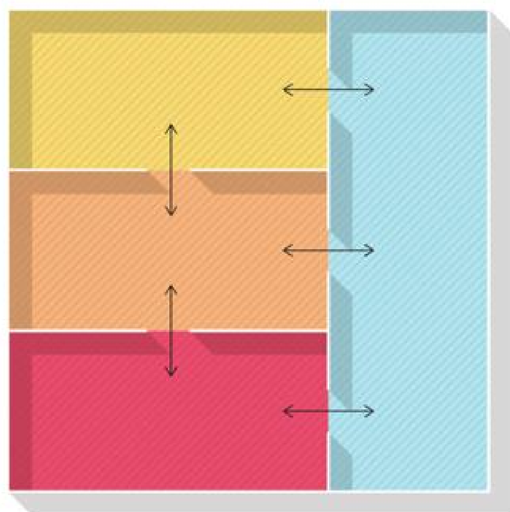
但是，如果这种权力得不到有效发挥，企业就会蒙受损失。一些所有权人行使的控制权过多，扼杀了创新，难以吸引并留住优秀人才。还有的所有权人则从重大决策中抽身，留下的真空很可能被着眼于自身利益的高管们填补。我们目睹过许多家族企业在将决策留给非家族管理者时几近被毁，那些人希望搞垮公司之后以大甩卖的价格收购它。

家族企业的治理就是在微观管理和放弃责任之间找到一个中间地带，而随着家族和企业的发展，治理变得愈加具有挑战性。我们建议用一个简单框架来指导决策：四室模式。把你的企业想象成为一个所有权人、董事会、管理层和大家族各拥有一个房间的家。所有权人设定高级

目标并选举董事会；董事会监管企业并聘用（必要时解雇）CEO；管理层建议企业战略并指导运营。由于董事会和管理层对所有权人负责，前三个房间同处一排，其中所有权人的房间居于顶头。家族的房间对于维持成员与企业的情感联系极其重要，因而与其他三个房间并立，从而突出了家族影响和团结自始至终所具有的重要性。

四室模式

把你的企业想象为每一个利益相关者群体都有一个单独的房间——以及每个房间可以做何决定的规则——这可以明确角色并尽量减少冲突。



所有权人
界定成功对企业意味着什么并聘用董事会。

董事会
监管企业并聘用（必要时解雇）CEO。

管理层
建议策略并指导运营。

家族成员
构筑家族团结并培养下一代。

在经营良好的家族企业中，每个房间都有明确的规则规定谁属于这个房间，这个房间该做什么决定以及如何做出决定。人的角色因房间而异。比如，非家族成员的CEO可以管理管理层房间，但不应该决定所有权人如何使用他们的股息。对于非所有权人家族成员而言，他们不能走进其他房间做决定。建立在四室模式基础之上的治理让层级结构和界线十分清晰。

一次又一次，我们目睹了企业因缺乏良好的决策过程而陷入混乱。通常，只有在分歧开始破坏多年合作建立起的成果之后问题才变得明显。在一家我们称为史蒂夫（Steve）的家族成员领导下的地区零售连锁

企业，治理的缺失让他自称的“牛仔”本能放任不羁，引起了同是所有权人的妹妹和堂亲的不满。在他们都意识到了问题之后，他们转向了四室模式，创建了一个所有权人委员会，按要求，史蒂夫在具有一定重要程度的决策上要向该委员会征求意见。这缓和了他的共同所有权人的担忧，同时又迫使他更加谨慎地计划重大行动，而企业——以及家族——又回到了正轨。

四室模式帮助所有权人维持了对最重要问题的控制权，并将其他决策授权于人。这种模式建立起了一种在家族或企业或两者的目标发生演变时重新审视决策的流程。

你将如何界定成功？

企业的所有权人有权享有企业创造的剩余价值。伴随这种权利而来的是界定成功的能力。对于广泛持股的上市企业而言，这一点很简单：它们的目标是实现股东收益的最大化。可是我们所知的家族企业很少会用这些词汇来描述它们的主要目标。家族所有权最大的好处之一是：你可以决定什么事情最重要。任何外人都不能强迫你把收益增长看得比为家族成员提供就业之类的事更重要，也不能坚持让你追逐与你自己信念相冲突的机会。

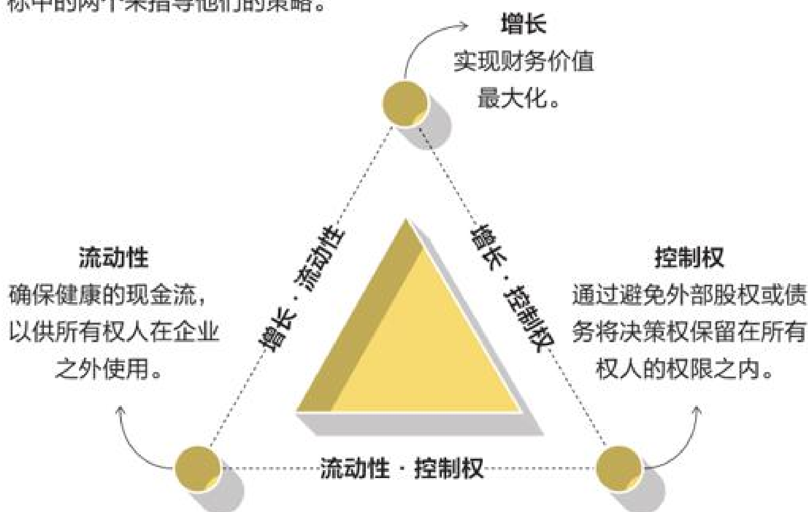
有效行使这种权利可以成为让企业长盛不衰的一个令人不可思议的优势。它赋予了一种长期的、世代适用的方法，与上市公司对季度业绩的痴迷形成了鲜明的对比。不过，不是所有的家族都清楚他们最看重的是什么。这种明确性的缺失可能会引起轻重缓急事项之争、错失机会或无法挽留有才华的员工。更重要的是，如果你不清楚自己的目标，你有可能会失去自己从商的理由，尤其是当企业在发展并向新生代过渡的时候。你可能会走入死胡同。

为避免这种命运，你需要一种所有权人策略，它可以确定具体的目标并设置好护栏。

目标。目标可以分成三大类。你可以以增长为目标：实现财务价值最大化。你可以追求流动性：优先考虑健康的现金流，以供所有权人在企业之外使用。你可以寻求维持控制权：通过避免外部股权或债务，将

决策权牢牢地保留在所有权群体之内。

这些选择之中会存在权衡。你可能只追求一个目标，或者你可能会选定一个组合。我们发现，对于多数家族企业来说，这是“三选二”情形，这意味着它们会以牺牲第三个目标为代价而选择两个目标。这就让人看到了三种基本的所有权人策略——每对目标对应一个策略，每种策略构成了我们称之为所有权人策略三角的一条边。



增长-控制权型企业——我们遇到的最常见的类型——专注于做大企业，同时将决策权保留在所有权人的权限之内。

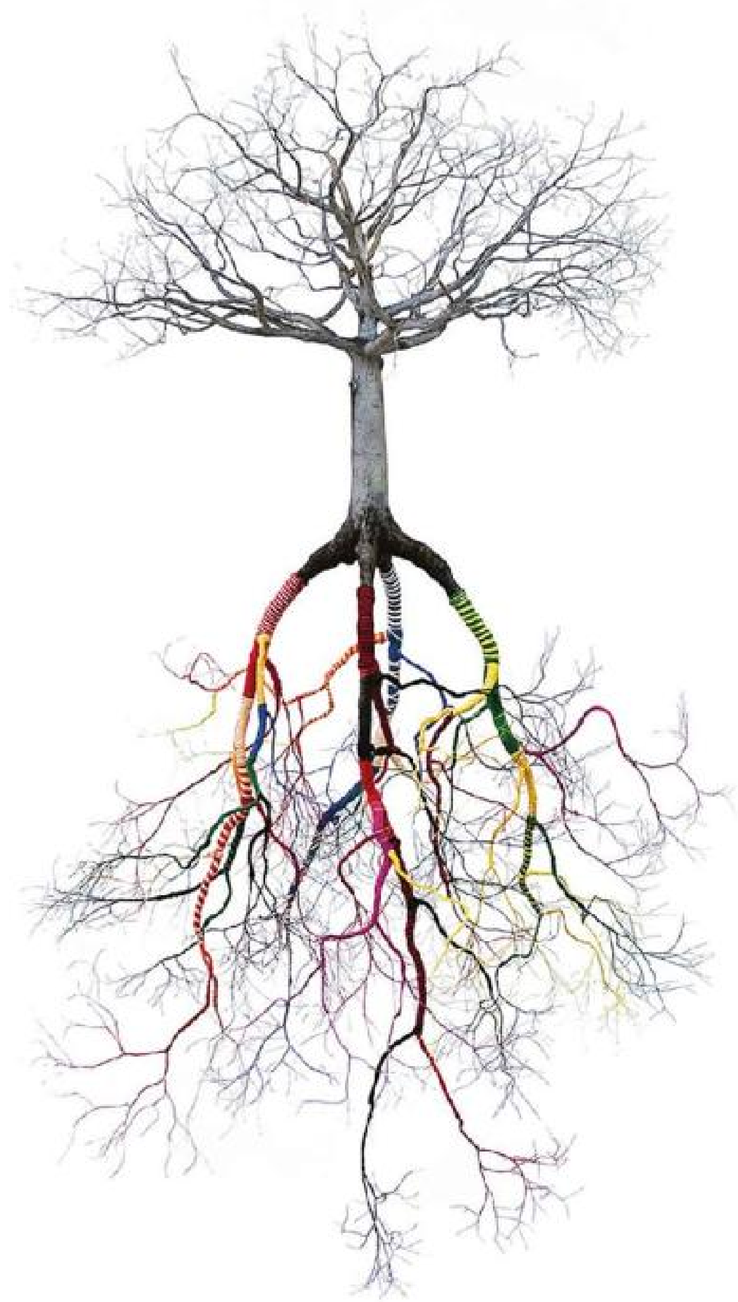
增长-流动性型企业也寻求做大企业，但是它们要向所有权人支付可观的资金，并使用外部股权或债务或兼用两者来保持引擎运转——因此放弃了某些控制权。

流动性-控制权型企业并不关心快速增长；相反，它们希望在保留决策权的同时为所有权人创造显著的现金流。

我们熟知选择了每种策略组合的非常成功的家族企业。这些都是宽泛的策略；企业可以在它们之间找到空间。最重要的是，要弄清你在孰重孰轻方面正在进行的显性和隐性的选择；这些选择应该源自你的基本

价值观。随着环境的变化，无论是由于经济发展、行业整合、监管变化等外部因素，还是由于代际交接、家族冲突、高级管理层变动等内部因素，你都应该重新审视自己的选择。

护栏。调整轻重缓急事项至关重要，但如果没有衡量业绩的具体方法，那就只是空口白话。护栏可以帮助确保那些日复一日经营企业的人将他们的精力和资源用在身为所有权人的你最关心的事情上。它们可以让你更自信地将决策授权于人。



护栏可以是财务的，也可以是非财务的。所有权人应该把精力集中于少量的财务护栏——比如，投资回报率的最低水平或债务的最高水平

——并确保企业保持在护栏之内。非财务护栏可以明确所有权人愿意为之牺牲财务业绩的后果。影响它们的价值观通常是将家族凝聚在一起的黏合剂，也是让世界变得更美好的手段。比如，我们与一家总部位于美国的家族企业合作，其成员在大屠杀（the Holocaust）中失去了亲人。这家企业只在非营利性非政府组织“自由之家”（Freedom House）的年度评级中得分最高的国家投资。

拥有明确的所有权人策略可以确保企业实现所有权人的财务和非财务目标，以此来增进企业的寿命。从长远来看，家族需要与他们的企业建立情感联系；他们必能表示：“我们拥有这家企业是因为我们希望有所作为”或者“这代表了我们的祖父为给予我们更好的生活而牺牲的东西”。如果没有情感联系，所有权人可能忍不住会套现。

你如何控制信息传达

所有权人在法律上有权了解他们企业的许多信息，比如财务报表、某些企业记录以及所有权文件中的内容。除了在引入外来投资者、贷款方或董事会成员的时候，他们没有义务向任何人（政府除外）分享这些信息。这意味着他们要控制信息的传达；任何重要的信息未经他们的许可都不能分享。

所有权人如何行使这一权利对企业的寿命有重大影响。这是因为有效的信息传达对于建立信任关系这一家族企业最具价值的资产之一至关重要。这些通常未受到充分的重视，可它们却有助于产生三个重要的东西：

• 财务资本：尽心尽力、与企业有情感联系并重视长期业绩的所有权人

• 人力资本：将全部才华投入工作和家族的敬业的员工及家族成员，包括他们的配偶

• 社会资本：在客户、供应商、公众和其他利益相关者中享有的良好声誉，这可以帮助你从嘈杂的市场中脱颖而出并跨代建立伙伴关系。

保密的冲动可以理解。私密性可以保护企业和家族不受外人影响。可是，如果所有权人把牌捂得太紧，他们有可能无法让企业获得培养有

价值的关系的能力。

我们称索菲（Sophie）的一名商学院教授嫁到了亚洲一个拥有第四代媒体企业的家族。由于担心她所认为的随意对待创新的态度，她开始询问公司长期战略方面的问题。她问的问题越多，管理团队隐瞒的信息就越多，直到管理团队要求她丈夫停止与她分享财务报告，以防她会“招惹麻烦”。索菲越来越担心她的孩子要继承的企业是否具有任何价值。面对推三阻四的行为，她退出了，甚至在一年一度的家族聚会期间安排了到其他地方度假。这剥夺了她的孩子们与堂亲（以及未来的共同所有权人）建立关系的机会，这可能在未来几年会对公司产生毁灭性的影响。

在你事业的早期，沟通可能是非正式的，也许在吃饭的时候就可以进行。随着事情的进展，要考虑一下哪些会议、政策、职能或技术平台可以改善你的对话。从调整你希望或不希望向每位听众披露的信息开始。根据我们的经验，所有权人通常太过担心自己的财富细节是否得到了保护，以至于他们没有仔细考虑自己可以分享哪些信息，以帮助利益相关者感到自己与企业的长期成功息息相关。这些信息可能包括你的所有权人价值观与策略、做出决策的方式、你对继任之事的看法以及你对企业的热情。如果你决定不公开这些信息，请告知利益相关者原因。



我们已经看到过一些案例，其中未能有效沟通就是家族企业破产的

唯一最大原因。我们也看到过一些熟练沟通让企业渡过了难关的案例。请明智地行使告知的权利。

你如何处理权力交接？

所有权人的最后一项权利是决定如何退出。你可以选择谁将是下一个拥有企业所有权的人，所有权将采取什么形式（是股份还是信托），以及何时进行交接。伴随这项权力而来的是复杂和艰难的决定。你将如何处置你辛辛苦苦建立起来的资产？你将如何放手？下一代家族成员应该扮演何种角色？你应该如何让他们做好准备？他们之间的关系是否牢固到足以共同研究决策。

拖延或计划不周地交接会对企业和家族都造成严重破坏。波士顿咨询公司（Boston Consulting Group）对200多家印度家族企业的一项研究发现，计划了交接与没有计划交接的企业之间在市值增长率上相差28个百分点。在跨代的权力交接中，家族帝国可能得到巩固，也可能被糟蹋。

欲成功实施交接，你需要一个连续性计划，制定好从当前一代所有权人向下一代过渡的路线图。它应该解决三大挑战：

• 传承你的资产。你会保留相同的所有权类型（唯一所有权人、合伙关系等等）还是会改变它？你会一次性移交所有权还是逐步移交（比如，在保留投票控制权的同时给予下一代经济利益）？你会使用何种工具（比如信托和赠予）来尽量减少税负？

• 传递角色。你会如何为现任领导者创建必要的，顺利让位的通道？你会如何在四个房间中，以让人感觉公平的方式挑选继任者，并确保找到最有才华的候选人？你将如何确保接力棒的顺利交接？

• 培养下一代的能力。每位新所有权人需要何种技能，他们是否在企业中积极工作？你将如何帮助他们确定最适合他们的角色？你将如何为他们创造机会，让其学习如何相互合作？

交接是一个过程，而不是一桩事件——连续性计划越像讨论而非最后通牒，成功的机会就越大。这项计划不能简单地由一代人口授给下一代人；即将上任的领导者需要做好准备并与之保持一致。如若不然会发

生什么？来看看普里茨克（Pritzker）家族，该家族建立了包括凯悦（Hyatt）酒店在内的商业帝国。第三代领导者杰伊·普里茨克（Jay Pritzker）和他的兄弟罗伯特（Robert）1995年把家族召集起来，分发了两页纸的文件，上面描述了他们的继任计划。这份文件详尽说明了为保持家族资产而建立的一个复杂的信托网络，清晰解释了家族成员何时会获得配股，并把领导权指派给了一个三人小组。这无疑是出于良好的用意，但却行之无效。1999年，就在杰伊去世几个月后，一系列法律诉讼出现了。这个家族最终决定分拆其财产。

通常，连续性计划的最大障碍在于开始行动。在面对当前的迫切问题时，人们可能禁不住推迟也许充满死亡和身份问题的跨代对话。因此，要把这些对话列入你的日程安排（在你的所有权人房间，与一个指定的连续性计划工作组一道，或通过你的董事会）并且为它们设定一个最后期限。

我们不会粉饰本质问题：如果没有所有权人、家族其他成员及员工辛勤和精明的工作，家族企业通常会崩溃。人们需要大量的精力来防止许多相互冲突的利益变得具有破坏性。

世上不存在独一无二的生存方式，也没有什么万能的最佳做法。但是，通过运用五权框架，你可以为家族所有权所需的工作做好规划。要求你的企业成员比照每项权利对你的表现给予评估。然后分享结果，并制定一项发扬你优点、弥补你缺陷的计划。只有通过这样的协作，你才能利用所有权的权力来让你的家族企业世代延续。



乔希·巴伦是BanyanGlobal家族企业咨询公司(BanyanGlobal Family Business Advisors)的共同创始人和合伙人，哥伦比亚商学院(Columbia Business School)的兼职教授。罗布·拉舍瑙尔是BanyanGlobal共同创始人和CEO。他们合著有《哈佛商业评论家族企业手册》（The Harvard Business Review Family Business Handbook）（哈佛商业评论出版社，2021年）一书。

在关键时刻
取得成功

Coming Through When It Matters Most

海蒂·加德纳（Heidi K.Gardner）| 文
永年 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

编者按："绩效-压力"悖论现象是哈佛商学院工商管理学助理教授海蒂·加德纳（Heidi K.Gardner）最早发现的。据她研究，在关系重大时，在团队最需要成员充分发挥才能、给出最合适的高质量成果时，成员反而会因绩效压力回到只求稳妥的状态。浪费了很多好机会。目前，疫情危机致使企业面临着关键时刻，需要团队成员拿出最好的表现，才能赢得更多发展机会，为此企业必须清楚了解背后原因，采取措施，避免绩效压力带来的有害影响。因此，我们选取了海蒂·加德纳在2012年为《哈佛商业评论》撰写的文章《在关键时刻取得成功》。相信他的一些研究发现能给当前企业度过关键时刻提供一些思考和借鉴。



优秀团队如何在压力下做到最好？

核心观点

难题

在关系重大的时候（公司或团队的未来取决于这项工作的成

果），团队会希望能把工作做得最好。

研究

　　但新的研究表明，绩效的压力反而促使人们寻求安全、通用的解决方案，因为这些解决方案以前成功过，显得比较稳妥。

解决方法

　　通过组建团队并更加注重衡量每个人的贡献，严格强调不让每个人的贡献被边缘化，并在熟悉的框架中表达信息，团队可以跳出绩效压力的悖论，在最重要的时刻保持最佳状态。

　　在四大会计师事务所中的一家，一个审计团队热情地投入到某工业零件制造商的一个小项目中。项目负责人克莱尔在启动会议上说："这个项目收费不高，但我觉得重点在于这是一个很好的发展机会。"团队成员一起决定分工，以便每个人都可以在新的领域获得经验。最了解这个客户的团队成员米奇提出了一种跟踪原材料成本的新方法，特别契合这家零件制造商的在制品库存处理方法。大家都认为这是一个很好的尝试机会。一开始，一切都很顺利。

　　几周后，克莱尔宣布，该制造商的财务总监弗雷德"紧盯着我们"——要挑这个团队的错，克莱尔觉得他这样做是想保住自己不稳定的饭碗。他曾多次向克莱尔的老板提出，要求更多地参与审计。于是，团队每个人开始专注于将工作圆满完成，学习的目标被放到一边。两个初级成员山姆和拉吉夫交换了工作任务，各自负责审计工作中自己最擅长的部分。米奇与克莱尔单独讨论之后，建议团队放弃他的新成本追踪方法，重新使用标准的电子表格。他说："现在不适合进行实验。"每个人都点头同意。本来这是一个很好的机会，可以让团队成员成长、创新，并增加审计公司对这个客户的独特价值，但现在变成了又一次的常规服务。

　　大多数人都想在最重要的时刻拿出自己最好的表现，比如当公司的成功取决于自己的项目结果时，当团队绩效将决定客户是否续签一个大合同时，当职位晋升机会出现之时。但在很多时候，情况总会像克莱尔

和米奇经历的这样。当团队最需要成员充分发挥才能、给出最合适的高质量成果时，成员反而会回到只求稳妥的状态。团队越倾向于一般状态，客户就越担心，施加更大的压力，促使团队更加坚定地沿着更安全、更标准的道路前进。结果就是很多好机会都被浪费了。

欢迎来到“绩效-压力”的悖论世界。我最早发现这种现象，是在研究克莱尔和米奇就职的这类专业服务公司之时（本文描述的所有案例皆源自公司真实经历，但公司名称和一些细节经过处理）。此后，我在对各行各业高管、创业者和专业人士的数十次采访中都听到了同样的情况（参见边栏“关于本研究”）。这个问题很难发现，也非常普遍。但是，团队若能清楚了解其背后原因，就可以采取措施，避免绩效压力带来的有害影响（并加以弥补），从而在最重要的时候持续最好表现。

压力重重会怎样？

在压力下工作时，人们会很自然地想到最后期限，即时间压力。但问题并不在于时间压力。面对绩效压力的优秀团队通常会有完成工作所需的充裕时间和其他资源，因为项目非常重要。问题是，这个时候他们无法有效地使用这些资源。

这个问题是极其反直觉的。把工作做到最好的压力难道不是促使你去把工作做到最好吗？我的研究表明，在一开始的确是这样，这个阶段人们高度投入到任务中，尤其注意项目规划和团队沟通。在早期的会议中，团队成员会向所有人征求意见。他们使用故事和比喻来充分说明自己的想法，并相互质疑和挑战。团队负责人会要求具备专业知识的人来唱反调，有意识地激发讨论。

但是，项目的重要性通常也会在团队成员、老板和客户之间催生焦虑。我的研究表明，随着压力增加，个体会趋向于规避风险。团队认为该项目非常重要，不能失败，因此会选择轻松达成狭义上的绩效指标的常规方法。我观察的团队不论客户是谁、团队规模和项目复杂程度如何，全都出现了这种现象。

但关键在于，这种变化在当时是看不见的，因为在表面看来，团队似乎像以前一样在继续前进。但如果像我一样更深入地看一看，这个模

式的元素就会变得清晰起来。

随着项目推进，团队渐渐在讨论时回避不同的声音，一味追求达成共识。当然，每个项目都必须完成，因此团队会在某些时候尝试确定一个解决方案也是理所当然的。但在背负巨大压力的情况下，例会上发言的人数会减少，而且发言时会采用有力的、通常是定量的论据，而不是逸事和比喻。比起继续提出新的想法，他们更希望确定别人的建议是有效的，会问出“这样做通常会有怎样的效果”或“有没有使用这种方法成功的例子”这样的问题。对创新和即兴发挥的热情会让位给对严格的专业精神和面面俱到的关注。

参与者依然觉得是在进行讨论，但实际上只是他们在努力让所有人都同意，最佳路线是风险较小的选项A，而并非更优化的选项B，然后依照A方案推进项目。

稍加留心，你就会发现这方面的迹象。人们会通过询问更多详细信息、在获得详细信息时点头同意以及在白板上进行整理等行为来鼓励选项A，用转眼珠、看手机、不做笔记、坚决不理睬给出其他观点的同事等行为变相反对选项B（或其他各种选项），并用冷嘲热讽来强调这一点，诸如“继续讨论吧，我们就这么讨论一整个晚上”“如果按你们的想法来，项目永远做不完”。结果没有人再提出新的观点，或者即使提出反对意见，也会在遭到驳斥后迅速退缩（“好的，当我没说”）。

如果客户就是你的老板

内部团队和为外部客户工作的团队一样，容易受到绩效压力的破坏性影响，但也可以通过纳入内部利益相关者而受益。但是，如果客户是你的老板，那么你对其参与性质的想法需要有所改变。如果与老板接触过于频繁，你可能会被视为能力不足，导致老板微观管理。为了避免给老板留下这种印象，明智的做法是从一开始就明确设定期望。

一家消费品公司的资深研究员建议采用下面这种做法：告诉老板，“您说这个项目对您、对我们以及整个组织来说非常非常重

要。团队希望能确保我们考虑到各种各样的细节，因此我们需要您持续提供意见。我们想安排定期的解决问题的会议，与您保持紧密联系。”

这种方法有几个优点：

- 将团队与老板的频繁联系列入项目计划中，如此一来团队就不会忽略老板的需求。
- 避免形成这样的印象：只有在找不到解决方案时，团队成员才会去找老板。
- 这种做法将团队与老板在一起的时间视为共同解决问题的正常操作，从而清楚地表明，老板对项目的成功也负有责任。这反过来又减轻了团队的压力，使团队不再觉得自己在真空中工作，又害怕最终工作成果获得的评判不佳。

出乎意料的是，我在研究中发现，即使是资深的团队成员也会屈从于夹杂在玩笑中的这类暗示。某个石油天然气客户项目中的一位咨询团队经理愉快地说：“我认为这对我们这些业余人士来说有点贵了。”这句话打断了一位资深合伙人的发言，后者正在解释说，增加乙醇补贴（这是应对客户挑战的常见解决方案）面临巨大的政治障碍。在另一个团队中，每当一位合伙人提出客户可能反对其标准方案所涉及的额外工作量，团队成员都会用“每个人都必须舔邮票”的玩笑来打断他。

巧妙利用内部信息

知道内部信息对于备受关注项目的成功很重要，这是一回事，有效使用这些信息则是另一回事。让我们看看一个聪明的团队负责人是如何应对这一挑战的。

他的战略团队接到的任务是为公司制定工作场所合并计划。团队成员非常希望能让公司CEO对他们的分析水平刮目相看，于

是进行了大量复杂的分析，完成精心设计的基准测试，并向深孚众望的外部顾问寻求建议。经过这些努力后，他们提出的建议是：在一个低成本地点进行整合——这与该行业中其他公司的做法一模一样。

但幸运的是，团队负责人安德鲁是新近就职的战略与运营事务执行副总裁，当时正在到处拜访其他执行副总裁，以熟悉公司相关情况。在此过程中，他了解到，CEO在得克萨斯州有一处度假屋，经常在附近一个清净的办公室工作，并非常关注公司不在该地区裁员的问题。

安德鲁知道自己无法直接透露此信息。那如何才能重新确定团队的工作方向呢？他推迟了发布结果的文稿演示，（在得克萨斯州）见了CEO，并请她推荐一名顾问，以帮助团队探索最广泛的替代方案。她推荐了她的亲密伙伴玛莎，后者最近刚刚退休。

玛莎是关注CEO优先任务的天然渠道，她经常通过打电话来参与。“每当我们走得太远，我们几乎都会接到她的电话，以推动我们探索各种选择。”安德鲁说。结果，该团队将税收减免以及对当地社区的影响等重要因素纳入了考虑范围。

最终，团队成员向CEO提交了一系列选择。她选择的那个（合并一些小型办公室，仅在成本较低的地方增加员工）并不是最省钱的方案。安德鲁说：“财务成本很容易量化。那种做法得到我们团队中所有外部顾问的支持，但这不是我们唯一的考察角度。我们最终采取了一种更全面的方法，我们称之为‘玛莎方法’。”

（返回原文阅读）

这种行为可能造成深远的影响。在审查2008年金融危机期间的受托人会议笔录时，一家大型博物馆的受托人遗憾地发现了这一点。“我的一位同事反复尝试提出不同的选择，但我们完全压制了他的意见。那时我们已经确定了行动方案，似乎任何新的观点都对我们的生存构成了威胁。”他回忆说。最终，整个团队没有为已经制定好的激进裁员方案寻找替代方案，被忽视的同事也沮丧地辞职了。那位受托人总结说：“最后，

我们失去的不仅仅是一批想法，而是完全失去了产生新想法的来源。但我感觉当时我们甚至没有意识到这一点。”

每个人都在不知不觉中开始服从权威。随着压力的增加，团队将不再努力征求每个人的意见，而是默认遵循传统的等级。团队专家愿意将权威让渡给团队负责人，不这么做的人被同事指责为行为出格。团队负责人不再动辄让初级成员做事，可能会亲自完成更多工作，甚至包括运行统计软件或对报告进行编辑润色等任务。

在我观察的一个顾问团队中，这种情况很明显。该团队正在为一个制药业客户提供建议。西蒙是团队的高级经理，但级别相对较低的丹最了解客户。

在项目的前1/3，压力很小。丹很有信心，会带头回答客户的问题，敢于反驳其他团队成员的观点，站起来在白板上绘制图表来说明自己的论点。其他人则会请丹帮忙解释分析，并在回答客户问题之前求助于丹，强化了丹在团队中的地位。在会议上，西蒙也很谦虚，认可其他人掌握的丰富知识（“别看着我，丹是团队中真正的药学专家”），开些自嘲的玩笑，并让其他人将自己的想法向公司的高级合伙人说明。

但到了第四周，西蒙的老板布伦特在自己的绩效评估结束后突然加大了压力。他宣布：“我现在责任重大。”在那之前，他一直表现得相当被动，因为根据他自己的说法，“我对药业知之甚少。我的专长在零售业。我在这里学习如何将REPRA（该公司用于分析零售盈利能力的框架）应用于制药业。”但这个项目突然变得非常重要，能够证明他与小型家族企业零售客户合作的专业经验，也可以用来与其他行业的全球客户建立持久的关系。而对这家咨询公司而言，这个项目也变得至关重要，因为公司与客户的牢固关系近两年来逐渐受损。“这是一次攸关成败的研究，”布伦特宣布，“如果这次能让他们刮目相看，那很可能还有回头生意。如果把这个项目搞砸了，我们就会失去这个客户——也许不是永久失去，但至少会持续很长时间。”

布伦特开始在会议中更加积极，尽管他仍然没有制药领域的专业知识。西蒙也开始行使自己的权威，比如打断他人的话、直接下达命令、会议迟到却不解释或道歉等。丹不再那么频繁地提出想法，而是更多地听从资深同事。他发言时会用免责声明一样的措辞来保护自己，例如“也

许不值得一提，但是……”。资深的团队成员一再打断他的发言，其他同事则不睬他，而是转向西蒙和布伦特，甚至有一位同事直接让他闭嘴，大喊着说：“拜托，已经足够了啊。”

西蒙对这种巨大的变化视而不见。项目结束后，在被问及是否随着时间的推移故意承担了更多的工作量，他思考了一下说：“我就是去做了，没怎么考虑。就是感觉上最自然的做法。我想这是可以的，因为没有人说什么。”但这并不可以。团队最终未能令客户惊艳，公司因此失去了这个客户。一年半后，布伦特离开了这家公司。

每个人都重视共有的知识甚于专长。在加大的绩效压力下，这种团队中常见的趋势会被大幅放大。但不幸的是，客户判断某个复杂产品或服务质量的标准之一，就是解决方案在多大程度上是为自己量身定制的。某办公室设计公司的一名项目经理说：“如果客户发现自己拿到的是没有结合自身情况的通用型方案，就会觉得受冷落了。”

试想一家公司的常务董事和财务总监如何判断长期合作的审计公司的优劣。他们显然会认为，审计师应当了解国际财务报告准则（IFRS）等一般会计要求。其中一位说，“是的，他们熟知IFRS，能熟练地将其应用于我们的业务。但他们当然要有这种能力，这正是我们花钱雇用他们的原因。”而真正重要的是，审计团队的初级成员非常了解这家公司，知道其库存跟踪系统不够准确。因此，团队没有依赖这个库存系统给出的数据（这是标准程序，本文开头提到的克莱尔和米奇就是这样做的），而是进入仓库检查箱子上的灰尘以判断哪些存货时间更长，用这种聪明高效的方法来确定在哪里测试和核查标准数据。审计团队的努力得到了回报——发现了一些日后可能让客户公司付出代价的重大差错。

该怎么办？

一家软件初创公司的创始人给我讲了下面这个故事。该公司的开发团队有五名成员：两名公司创始人，一位经验丰富的工程师，还有两名新的初级成员。有一个项目旨在从一家大型客户赢得合同，而团队的一个初级成员曾经在客户那里工作了四年。项目开始时，所有五个团队成员都参与了头脑风暴。但是随着这家初创公司更多的资源投入到项目

中，压力越来越大，常见的情景逐渐显现：初级成员的贡献减少，工程师的分量增加，两个创始人开始依靠过去有用的可靠方法。

但幸运的是，这个团队的另一位创始人（不是给我讲这个故事的人）突然被叫去海外参加家族的一场婚礼。在这段休息时间里，他与妻子仔细琢磨此前的经历，然后意识到发生了什么。团队得以纠正了参与问题，让曾在客户那里就职的初级员工的重要知识充分发挥了作用。

这样的结果并非常态，因为承受绩效压力的团队很少有机会反省。但是，没有这么做，并不意味着不能这么做。正如前述创始人及其妻子意识到的那样，避免这一陷阱的关键是要意识到自己步入了陷阱。团队可以采取各种措施来做到这一点，并确保拥有重要信息的人加入，且不会被边缘化。

团队中要有十分了解客户的成员。尽管本文提及的团队里都有这样的人，但并非所有团队都是如此。团队中必须有人具有关于该客户的专业知识——不仅是有关客户的系统或策略的技术知识，还包括对客户企业文化、权力结构、非正式工作关系、个体偏好和工作风格的洞见。这些信息在内部项目中同样重要，但通常被认为是理所当然的（见边栏“巧妙利用内部信息”）。

贡献记分卡

每个人要干些什么？

记分卡之类的形式化工具可以轻松地跟踪项目推进过程中每个人的预期贡献和实际贡献。项目开始时，每个团队成员都要填写相应内容，并在项目进行期间至少两次核查自己提出的问题，每次核查时应开会讨论自我评估。

启动会议	核查 1–2 次
发展目标	
你想学习什么能力？你需要展示哪些能力？	你在实现目标方面取得了多少进展？ 你仍然需要在哪些方面继续努力？
为实现目标，你需要采取的步骤	
你将如何获得经验以实现自己的目标？写具体的方法！	列出你已取得进展的具体方法。
你可以为该项目带来的知识和经验	
之前参与过解决类似问题的哪些项目？你在这个特定客户方面有什么经验？你从中学到了什么？为该领域的其他公司工作过吗？	你的贡献达到预期了吗？如果没有，是项目的需求改变了吗？如果是这样，请准确说明为什么你先前的知识不再像预期的那样重要。
充分利用你的知识和经验的方式	
你了解哪些……行业和竞争动态？客户的文化、政治和决策风格？客户的流程、系统和技术？	你带来了哪些知识，如何影响了项目？哪些知识没有得到充分利用？

（返回原文阅读）

如果你的组织中没有人以前与客户合作过（或曾在客户那里就职），那么请尝试让客户方的联络人加入团队。这么做不会像很多人想的那样增加压力，反而会减少压力，因为会使每个人都不再专注于证明结果的合理性，而是关注针对客户的需求制定最佳解决方案。

从一开始就知道每个人应该做出什么贡献。即使团队成员经常一起

工作，也要为每个项目举行强制性的启动会议。同事间彼此很了解时很容易跳过这一步，但这是不对的。我的研究表明，即使是有过广泛合作的人，也不一定了解队友在某一领域的专业知识。如果后来发现同事间彼此的了解程度实际上并没有预想的那么深，他们就会感到怀疑和失望，使情况变得更糟。

为了避免这种问题，一位经验丰富的咨询合伙人会在新项目开始时让每个团队成员创建一个贡献记分卡，根据每个人的特定专业知识概述自己可能做出的贡献（参见图表“每个人要干些什么？”）。记分卡构成了团队启动会议的基础，可确保所有人员的相关专业知识得到发掘和认可。这位合伙人解释说：“我认为这使我们摆脱了按默认情况工作的状态。一般默认按身份时，会讲究谁说话最大声，谁有英国口音，谁说话富于表现力。而我们默认的标准是：谁具有这种知识。”

通过检查确保每个人真的都在作贡献。正式的检查可以像回顾一样简单，可以在有了一两个阶段性成果之后进行，然后将每个人的预期贡献和实际贡献进行比较（这就是前述经验丰富的合伙人所在公司的做法）。通过这种方式，团队成员可以查看自己是否在对客户专家产生足够的影响，或者冷静地细想是否不应该这么做：项目的性质改变了吗？某些专业知识的价值是否低于预期？

一位金融服务业高管采取了更为正式的做法。她解释说：“我将团队中最受信任的人确定为协调员，让他（或她）负责了解每个人的潜力，并确保潜力能充分发挥。有人在讨论中被压制，这种事情显而易见。但协调员需要了解人们未能参与的更微妙的体现。必须单独指派一个人来做这项工作。团队中的职责不能分散，否则责任无法落实。”

花时间让情况回到正轨。那位经验丰富的咨询业合伙人这样说：“如果在一开始让错误的人对项目拥有过多控制权，或者将项目推向适合他们但不符合客户最大利益的方向，那就必须停止、重置、更改计划，并对方法进行重新思考。当时是会觉得很痛苦，因为感觉就像原路返回，浪费了资源。”

这位合伙人发现，重新思考很可能需要局外人的帮助，即从人事或通信等职能部门临时调来的中立者。他解释说：“要想在没有外部干预的情况下打破现有模式不太容易，在政治上太过敏感。”中立的顾问会参加

团队会议，并与成员单独交谈，以求弄清问题所在，然后将调查结果反馈给整个团队。这个时候，如果一些成员的贡献与客户的需求并不匹配，团队可能会要求他们退出。

关于本研究

为了探究绩效压力对团队的影响，我在两家专业服务公司进行了一项长期研究（一家全球咨询公司和一家四大之一的审计公司），研究对象是从事客户项目的大约100个团队中的600多名成员。通过对团队成员的调查以及对他们老板和客户的访谈，我详细了解了项目的背景、人们的行为随绩效压力的增加而变化的方式，以及每个项目最终的成功程度。然后，我跟随另外六个团队，在历时三到十个星期的各个完整项目过程中参与了80多个小时的会议。

为了探究解决绩效压力悖论的方法，我随后与200多名参加哈佛商学院“一流专业服务公司”高管人员培训课程的学员举行了研讨会。为了了解调查结果、研究结论和解决方案如何应用于专业服务公司之外，我对多个行业的数十位高管进行了大量采访，这些行业包括新能源、消费品、娱乐业、医疗保健、质量改进、软件、艺术博物馆、生物技术和办公用品等。

（返回原文阅读）

让独特的知识更容易为团队所接受。拥有少见专业知识的人可以采取措施，避免被边缘化（不要只是对其他同事提要求）。在一个更笼统的框架中介绍特别的信息，可以帮助焦虑的同事理解并重视他们的贡献。

来自某非营利性医疗机构的一位女士使用了这种方法，将自己对当地情况的了解介绍给来自全国性机构的团队同事，后者正考虑该采用哪

些方法来鼓励该女士所在都市区的人们多做运动。大家讨论中的一个建议是鼓励人们多骑自行车，但这位女士可以想象得到，除非在现有的自行车道上安装路灯和监控摄像头以提高安全性，否则这个建议行不通的。然而，她关于安全问题的观点却无人理睬。她意识到，不必谈及“自行车道安全装置”（对她的同事来说这似乎偏离了主题），而是应该谈谈“消除健康生活的障碍”，以同事们更熟悉的方式表达自己的担忧。她开始以类似的方式提出建议，来解决当地街角市场缺乏新鲜蔬菜的问题。通过这种方式，她得以帮助团队运用集体智慧应对当前的问题。

俗话说“没有压力，就没有钻石”。我绝不建议人们回避压力巨大的情况。甚至也不建议在这类情况下试图减少压力。我的研究还证实了一项直觉：在最重要的时候取得成功，在关系重大的时候把工作做得最好，这样的机会是驱使人们更加投入、更加努力、面对艰难险阻时坚持下去的根本动力。如果能更好地了解可能破坏团队最佳意图的反作用力，正在为不可失败的项目努力工作的团队就可以用需要的工具武装自己，保持最佳状态，直至任务完成。

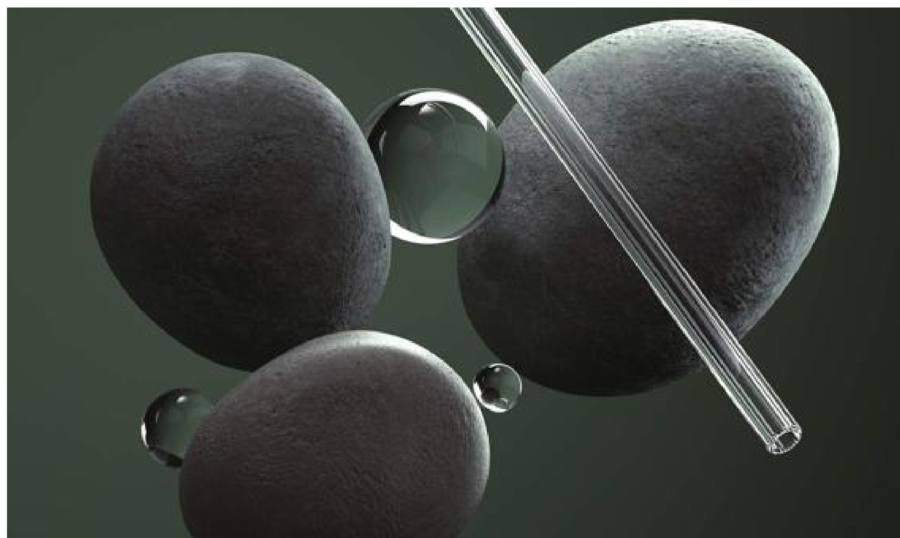


海蒂·加德纳是哈佛商学院工商管理学助理教授。

打造混态组织，实现动态平衡

路江涌 仲为国｜文 廖琦菁｜编辑

在新冠疫情等外部危机的巨大影响下，企业需要在稳定性、灵活性和随机性之间取得平衡，打造混态组织是企业实现动态平衡的方法之一。



面对肆虐全球的新冠疫情和相关的社会经济危机，企业进入了一个越来越动荡的时代。在这个充满前所未有挑战的局面下，企业需要努力提高组织生命力，通过修炼管理功力以应对变化给企业生存和发展带来的危机。

管理学者通常把传统的组织结构比喻成固态结构，而把更加灵活的组织结构比喻成液态结构，或称作“水样组织”，认为企业在快速变化的环境中，需要具有高度动态性、灵活性、适应性、渗透性和开放性。

然而，现实中的企业不可能像水一样没有边界地随意流淌，也不可

能像水一样没有结构地均匀分布。实际上，企业更像一个固态、液态和气态的混合体：企业的资产、人员、制度等具有固态特性，有固定的结构且变化比较慢；企业的业务、运营、信息和资金等具有液态特性，呈现为业务流、工作流、信息流和现金流等形式；企业的文化、价值观和信誉等具有气态特征，一方面充斥着企业内部的各个角落，另一方面也扩散到企业外部产生更大范围的影响。

华为当年引入西方管理流程的思路叫做“先僵化，再优化，后固化”。先全面接受西方企业的管理流程，再对这套管理系统进行优化调整，最后根据实际执行过程，对迭代出来的制度进行制度化，形成华为自己的成长系统。在每个阶段之间的那种组织形态，就是混态组织。

为了更好地理解混态组织，本文将从定义、特征、作用和效果四方面进行解释，最后总结企业如何能成为混态组织。

组织形态的一种动态平衡

所谓混态组织，就是超越固态组织的结构观与液态组织的功能观，在结构与功能之间实现平衡的一种组织形态，是基于稳定性与灵活性的一种动态平衡。企业创立之初，主要经营要素（资产、人员等）都呈现为固态。随着业务开展和运营深化，业务流、工作流、信息流和资金流等流转起来，一方面作为各种资产和制度，增加了企业的固态要素，另一方面逐渐转化为企业文化、价值观和商誉等气态要素。随着企业进一步发展，文化、价值观和商誉等气态要素发挥着越来越大的作用，帮助企业获得新的资产资源，吸引更优秀的人才，转化为固态要素。而处于这些阶段过渡之间的组织形态就是混态组织，尤其能够适应外部危机的冲击。

我们也可以从“熵”的角度来理解，熵本意是热力学中表征物质状态的参量之一，是衡量事物混乱程度的一个指标。所谓企业中的“熵”，指的是企业作为一个系统，随着时间的推移和能量的交换，系统内无序的程度越来越高，系统的活力越来越低。

近年来，华为非常强调打造具有“熵减”特性的组织结构，也就是一种远离平衡的开放系统，或称耗散结构。任正非在2011年华为市场大会

上说："公司长期推行的管理结构就是一个耗散结构，我们有能量一定要把它耗散掉，通过耗散使我们自己获得新生。什么是耗散结构？你每天跑步锻炼身体，就是耗散。为什么呢？你身体的能量多了，把它耗散了就变成肌肉，变成有力的血液循环了。"任正非这段话可以通俗地理解为：人通过运动，把固态的脂肪变成液态的血液，并通过液态的汗水和气态的呼吸把多余的能量耗散出去。同时，通过吸入新鲜空气和引入干净水源提高身体的健康程度，形成熵减的良性循环。

混态组织的四大特征

从动态的角度看，企业的结构特性应该是"三态叠加"：固态部分是企业运营的基础资产和后台，液态部分是企业运营的流程和中台，气态部分是企业运营的界面和前台。目前商界流行的企业结构"前中后台"的说法，与企业由固态、液态和气态三类要素组成的逻辑是相通的。

总体来说，混态组织应具有四大特性：

第一，组织结构介于固态组织的集权与液态组织的分权平衡之间。一方面保持一定程度的集权，使组织具有较好的稳定性。同时，保持结构扁平、适度授权，根据内外部环境变化，组织能够快速反应。

第二，中层结构与中层管理人员处于中枢地位，任务导向、信息共享、边界互动等依靠中层管理人员实现中枢带动功能，充分发挥其上传下达、使命解构与落地执行功能。

第三，组织文化强调兼容性，具有稳定性与灵活性二元属性。混态组织需要体现出对矛盾的包容、调和与驾驭，强调的不是黑白决策，而是适应环境的动态灰度决策。因此在文化上，需要体现出较强的统一性，而非对立性。

第四，混态组织中的领导与员工需要具备更强的自主管理、自主学习和自主更新能力。混态组织更需要个体具有较强的自主管理能力。同时，企业需要提供强有力的组织支持体系，通过统一的使命、愿景和价值观，保证个体适应组织的发展需要。（见图"混态组织的结构特征"）

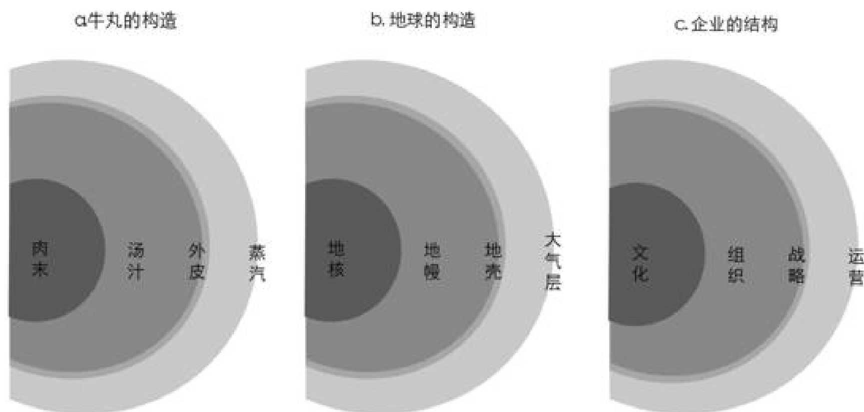
电影《食神》里的"濑尿牛丸"特别有弹性，因为每粒牛丸经过了2万多次不停地捶打。濑尿牛丸的结构和制作过程对企业管理有很多可借

鉴之处。牛丸的内部是一块虾肉泥冻成的肉冻，煮熟后是固态和液态混合体，固态虾肉在中心，周围包裹着汤汁。牛丸的外层是用经过反复捶打的牛肉末做成的外皮，非常具有弹性。刚刚煮熟的牛丸有坚韧的外皮，外面冒着热气，里面滚着热汤，是一个完美的固态、液态和气态的三态叠加体。

瀬尿牛丸的结构不是它独有的，宇宙中大量天体都具有类似的“三态叠加”结构。例如，地球的核心是地核，又分为内核和外核。内核可能是固态的，而外核可能是液态的。地幔是介于地表和地核之间的中间层，整个地幔的温度都很高，可能是岩浆的发源地。地壳是固体外壳，而大气圈是地球外部的气体圈层，包围着海洋和陆地。

实际上，企业也有类似的混态结构。企业的核心是文化，文化是企业能量的来源，类似于地球的地核。企业文化形成之后是比较稳定的，算是固态结构。文化外面的组织是企业内充满活力的圈层，随着人员流动而变化，随着业务发展而提升，算是液态结构。组织外面是战略，战略包裹着组织，组织支撑着战略，战略决定着组织的形状，组织塑造着战略的方向。相对于组织，战略变化的频率相对较低。华为所说的“方向大致正确，组织充满活力”，说的就是固态的战略和液态的组织之间的配合。企业最外部是运营，而运营相对于文化、组织和战略而言是灵活的，或者说是气态的。所以说，无论是瀬尿牛丸，还是地球或者优秀企业，都是混态结构。

混态组织的结构特征



（返回原文阅读）

知名设计公司洛可可很早就采取了类似濑尿牛丸的细胞管理法。洛可可细胞的细胞核是最基本的管理职位，细胞核就好比濑尿牛丸中心的虾肉。成为细胞核的骨干可以内部招募员工作为细胞质和细胞皮，这就类似于牛丸的汤汁和外皮。当细胞成员超过7人，或达到一定业务量时，洛可可就会强行把细胞拆分，这就好比濑尿牛丸个头不能太大。基于细胞管理法，洛可可在新冠疫情危机中交出了漂亮的答卷。2020年2月23日-24日，洛客共享设计平台上线两天内便获得了3487个订单，相当于传统设计平台洛可可2019年全年的订单量，混态组织的优势在危机之下得到了充分体现。

六步打造混态组织

混态组织是一种“高可靠组织”（high-reliability organization），是能够在危机中生存下来并持续发展的组织。如果组织运转过程中多次避免了原本可能导致灾难性结果事件的发生，那么这类组织就是高可靠性组织。

管理学大师卡尔·维克（Karl E. Weick）提出了一个具有操作性的框架，他认为：组织可以通过关注失败事件、拒绝简化解释、对一线操作

敏感、保证组织韧性、重视专业人才这五类行为，促进正念文化在组织中落地，提升组织发现和管理计划外事件的能力，并提升组织的可靠性。

在操作层面，企业可以借用这一框架，通过六个步骤打造混态组织。

首先，“关注失败事件”，强调不要过多地关注成功，而是要更多地考虑失败。在华为三十多年的发展过程中，创始人任正非始终强调企业发展中要时刻存有危机意识，即“惶者才能生存”。 在企业发展顺风顺水的时候，任正非总会用《华为的红旗能打多久》《活下去是企业的硬道理》等文章来警示员工，提醒大家居安思危。

其次，“拒绝简化解释”，要求深入思考问题的本质，探究产生危机的根源，而不能满足于简单的信息收集和相关性分析。例如，丰田生产系统中的五问法，就是对一个问题点连续以5个“为什么”来追问，以追究其根本原因。丰田公司早年生产的刹车片不好，于是开始从“为什么刹车片不好”这个问题开始追问，发现是因为水管漏水，继续追问为什么水管会漏水，发现是因为开关没有拧好，接着追问为什么开关没有拧好，发现是因为操作手册上没有写清楚，接着追问如何可以解决拧开关的问题，最终发现给开关增加“咔哒”的响声就可以了。就这样一点一点，丰田公司把每个流程都打造得非常极致。

第三，“对一线操作敏感”，特别注重收集信息，尤其是来自一线的信息。2014年年初，任正非在华为年度干部工作会议讲话时指出：公司越来越大，但管理绝不允许越来越复杂，转向让听得见炮火的人来呼唤炮火，让前方组织有责有权，后方组织赋能和监管。“让听得见炮火的人来呼唤炮火”就是对一线操作敏感。

第四，“保持组织韧性”，说明成为混态组织必须具备组织韧性。沙克尔顿是人类历史上一位伟大的南极探险家，他曾带领探险队员与极端恶劣气候斗争了700多天，最后带领所有队员安全返回。沙克尔顿的探险船就是以他的家族信条命名的“坚韧号”，而沙克尔顿探险队完美地体现了人类在危机中坚忍不拔和积极乐观的精神。

第五，“重视专业人才”，强调专业知识和能力是建设混态组织的基础。2019年年底，在华为18万员工中有超过8万研发人员，占总人数的

45%；2020年，华为总体研发费用将超过200亿美元。任正非说："作为一家公司，我们的生存不是问题，但问题是如何保持业内领先地位。如果我们不能开发出属于自己的技术，将无法在未来3~5年内走到世界前列。"

第六，"正念文化"是综合上述五个要点，进而提升企业危机应对能力和建设混态组织的关键一环。正念文化鼓励管理者和员工在工作遇到瓶颈时，尝试换一个环境，放松心情，激发灵感，从而寻找到有效的解决路径。与正念文化密切相关的一个概念是正念领导力，与传统领导力强调领导者行为不同，正念领导力更关注领导者内心，关注领导者思维模式及其对自身和他人的影响。在危机环境中，具有正念领导力的领导者，能更好地理解他人并和他人相处，可以在面对危机时依旧保持冷静镇定、思维清晰和富有创造力。

混态组织的一个重要特性是在稳定性、灵活性和随机性之间取得平衡，既有固态部分带来的稳定性，也有液态部分带来的灵活性，还有气态部分带来的随机性。因此，具有混态组织特点的企业能够更好地适应复杂的营商环境，更从容地应对危机。

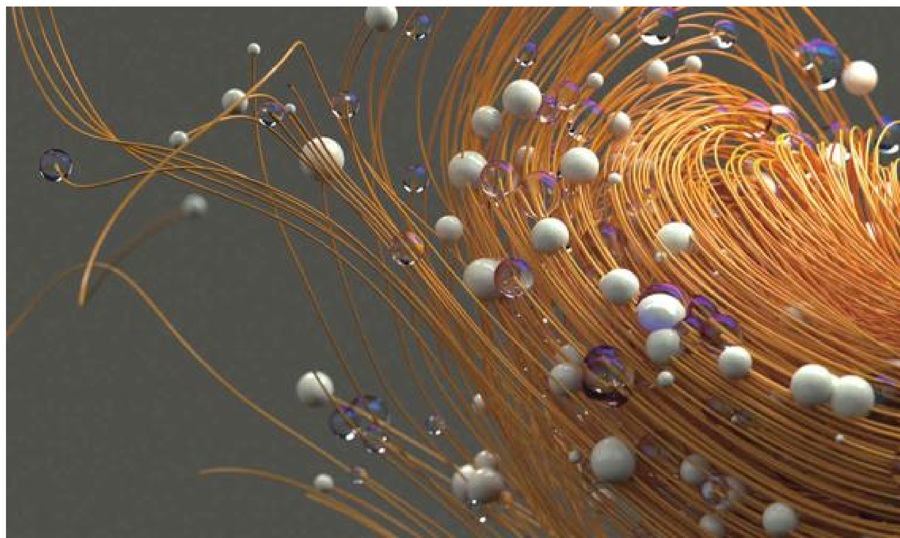


路江涌是北京大学光华管理学院教授。仲为国是北京大学光华管理学院副教授。

后疫情时代：从全球价值链到全球价值网

刘兴华 | 文 李全伟 | 编辑

在不确定时代，全球价值网比全球价值链更能反映当今经济全球化发展的新态势，将会成为新型经济全球化的平台。



尽管新冠疫情还在全世界蔓延，但是全球经济正在变得更加数字化、多极化和网络化。可以相信，这样的趋势不会因为全球化的暂时受阻而轻易改变。

从20世纪70年代开始，日益勃兴的信息技术革命把全球产业空前紧密地联系在一起。从那时起，经济全球化迅速发展。经济学家们纷纷研究全球产业分工协作新特征，并在21世纪初形成全球价值链（Global Value Chains）这一重要共识。这个共识也成为国际经济贸易领域的重

要话语系统。进入21世纪的第二个十年，随着新一轮技术革命和产业变革的来临，全球价值链网络化、去中心化和产业边界融合化趋势越来越明显。毫无疑问，全球价值网（Global Value Networks）比全球价值链更能反映当今经济全球化发展的新态势。

全球价值网是全球价值链的多维升级版

全球价值链作为经济全球化3.0时代的产物，可能将逐渐退出历史舞台。国内外经济学界普遍认为，工业革命以来的经济全球化已经历三个阶段。第一阶段是一战前，经济全球化走过漫长的1.0之路，英国占据主导地位。第二阶段是二战后，欧美工业化国家主导了对国际秩序和治理体系的建章立制，催生经济全球化2.0版本，在这个过程中美国居龙头地位。第三阶段是20世纪70年代以来，以跨国外包兴起为标志的3.0版本，引发全球价值链的形成。在这个阶段，前期是日本和亚洲“四小龙”为代表的亚洲国家和地区发展势头迅猛；后期随着冷战结束，特别是中国加入世贸组织，新兴市场崛起进一步丰富发展了全球价值链。

根据联合国工业发展组织定义，全球价值链是指为实现商品或服务价值而连接生产、销售、回收处理等过程的全球性跨企业网络组织。全球价值链作为产业组织运行方式，已将许多国家和地区纳入经济全球化进程之中。但是，我们也应当看到，全球价值链作为经济全球化的产物，是在发达国家跨国公司主导下形成的，依托的是二战后的国际经济治理体系。

疫情后时期与信息技术进步相叠加，将促进经济全球化加快新变局的步伐。以2008年国际金融危机为标志，本来已经使经济全球化开始进入新的大变局时期。其重要原因是上一轮科技革命的红利基本耗尽，代表技术创新的全要素生产率出现停滞甚至下滑，全球经济新旧动能转换不力，虚实脱离日益严重，收入分配差距陷入恶化困境。因此，近十年来贸易保护主义、单边主义、民粹主义在某些国家愈演愈烈，经济全球化遭遇波折，全球经济治理体系似乎正在失去方向感。

此次新冠疫情，表面看起来造成了产业链和供应链的阻隔，其实这

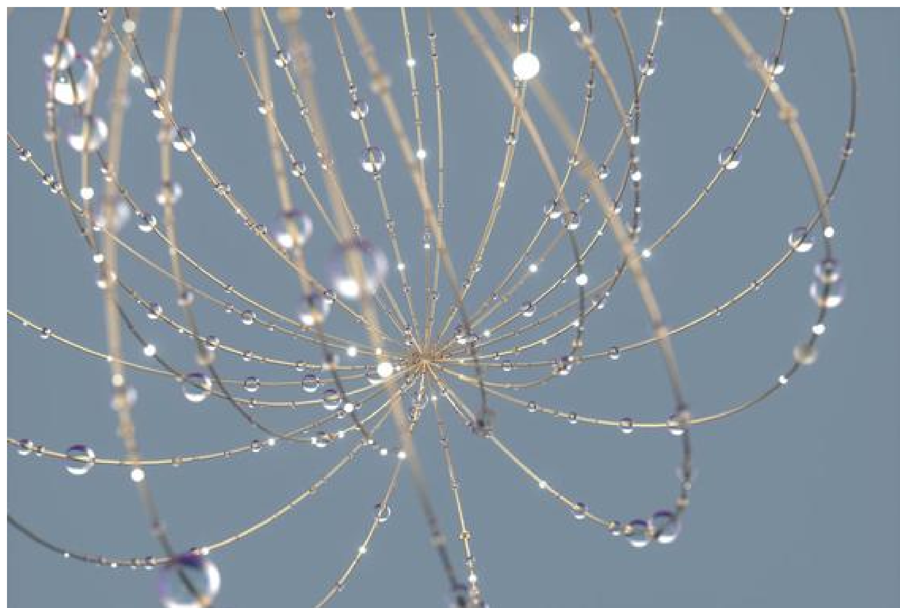
正是全球生产、流通、消费、分配方式发生变局的标志更加显性化。从本质上来说，人类社会对价宜质优产品和服务的需求不会改变，分工协作、优势互补的经济规律不会过时，贸易自由化趋势不可逆转，经济全球化潮流难以阻挡。因此，在未来一个时期，我们将会看到这样一幅图景：一方面是保护主义愈演愈烈、逆全球化甚嚣尘上，另一方面是网络及相关技术不断进步，产业形态快速融合，价值创造活动在多条价值链的密切联系和交叉合作中次第展开。早在2016年的“中国发展高层论坛”上，世界贸易组织首席经济学家罗伯特·库普曼（Robert Koopman），就曾经表示，全球价值链已是一个网络，它不仅仅是跨境，而且在国境之内也有价值链，既影响跨国公司，也影响中小型企业。

的确，全球价值网作为人类社会新的价值创造方式，将会成为新型经济全球化的平台。目前的全球治理困局，恰恰意味着产业变革和新型经济全球化正在孕育，国际经贸格局加速演进，世界多极化趋势更加明显，全球化4.0即将来临。初现端倪的全球价值网，反映了新一轮技术革命和产业变革的大势，可以成为经济全球化4.0的新平台。2019年1月17日，达沃斯论坛创始人兼执行主席克劳斯·施瓦布（Klaus Schwab）在美国《外交》杂志上撰文认为，二战后建立的全球体系已无法应对全球化4.0的挑战，需要“新的全球化操作系统”。全球价值网就可以成为一个既有继承又有创新的“新的全球化操作系统”。全球价值链上各个价值环节的纵向延伸和不同价值链之间价值环节的横向重组将形成全球价值网，成为全球价值链的多维升级版。

全球价值网是全球化的新图景

全球价值网能够更加系统高效地开展全球分工协作。当今时代，交通运输条件极大改善和先进通信技术的广泛运用为实现陆海空统筹联运提供了有力支撑，能源革命正在构建人类全新的能源生产、输送和消费方式，人工智能、物联网、云计算、大数据、区块链等技术发展突飞猛进，跨境电子商务、移动支付、私募共享等商业模式创新不断涌现，各领域的技术和商业模式的跨界融合和集成创新正在催生区域经济和全球

经济合作新模式、新途径，大范围、宽领域、远距离、超精准的全球产业合作逐渐从构想变成现实。全球产业组织方式正在由中心—边缘模式转变为去中心化—多中心化模式。比如，以往跨国公司都是靠中心总部向全球各分支机构发布指令来协同开发市场和客户，中心总部作用如今却在淡化，而外围各中心的作用却在加强。IBM将全球服务交付中心放在巴西圣保罗，将采购总部迁往中国深圳，人力资源总部设在菲律宾马尼拉，客户支持总部在澳大利亚布里斯班，技术销售支持总部在马来西亚吉隆坡和印度的班加罗尔。同样，以往IBM完全依靠植根全球各地市场而缺乏关联的160多个“迷你IBM”来维持运行，但现在来自任何一个国家或地区的客户需求都可能被交付其他国家和地区处理，因为那里有最匹配的人才和最合适的成本。在全球价值网上，传统的国家制造向世界制造演进，无国界生产和服务体系形成，基于产业融合的全球分工协作全方位展开。可以预见，未来跨国公司、国际组织、非政府组织、金融机构乃至中小企业，甚至家庭和个人，既是中心又不是中心，但都是全球价值网的一个重要节点，彼此以创造价值和共享价值为纽带而互相连通。而且每一个节点的加入，意味着全球价值网价值创造能力的一次大提升。



全球价值网将促成三次产业和生产流通消费高度融合。随着科技和

制度的不断创新，各种资源要素日益全球化配置，将会重新定义生产、流通、消费、分配之间的关系，前所未有地拉近国与国、民族与民族、人与人之间的时空距离，从而带来人类经济形态、生产方式、生活习惯、人际关系和思维范式的一系列深刻变革，全球价值创造由生产、流通、消费分离变为三者融通。思科公司一项研究预测，2025年全球将有1000亿个设备可以互相连接，每个设备都配置大量传感器，这将促进三次产业高度融合，完全打通传统价值链的边界，变成一个价值网络世界。被纳入全球价值网之中的各个市场主体乃至所有国家和各个民族，将真正成为世界经济的有机组成部分，从而为构成人类命运共同体打下重要基础。这是因为，当今的全球供应链正在由线性模式转向立体布局、多点交叉模式。以3D打印技术为例，它的广泛运用和工业化联网的全球布局，正在使整个工业体系的产业链和供应链从线性模式向多元化、立体化、网络化方向发展。在传统的全球价值链时代，一款新产品推向市场需要数年时间，现在从有产品创意到做出原型，再到众筹生产直至销售，产品诞生周期大大缩短，制造商也可以从用户那里得到客户对新产品的及时反馈并迅速改进迭代。3D打印设备未来将遍布社区甚至家庭，用户本身也可以成为产品的设计者和生产者。在制造业向柔性化、个性化、家庭化转变的同时，物流业也将发生改变，仓储和成品运输量将明显下降，中间商的利润也变得很薄。

全球价值网有利于人类社会共同应对目前面临的各种风险挑战。发展不平衡、气候变化、环境污染、恐怖主义、公共卫生事件、资源危机、粮食危机、金融危机，这些非传统安全威胁正在成为人类社会共同的难题，世界各国已经一次又一次意识到每个国家都不可能成为孤岛。事实上，为了所谓利益和安全，全球各国简单退回去，退到冷战结束之前，这既不可能，更不现实；至于想做到“退群”“优先”、独善其身、独领风骚，也是难上加难。各国必须开展有效合作，努力做到未雨绸缪、防患未然，或者理性面对危机、共同克服困难，把损失程度降到最低。历史经验告诉我们，正在勃兴的新一轮技术革命和产业变革是解决这些问题的重要条件，当然同时也需要新的全球公共产品和有效的运行规则与之匹配。全球价值网就是促进全球包容、普惠、可持续发展的重要平台。以技术创新为例，当今世界的技术创新模式正在由封闭排他型走向

合作网络型。大企业单纯依靠内部资源进行创新的模式已难以适应未来的市场竞争。越来越多的技术创新如今正在被众多中小公司推动，甚至政府主导的一些重大基础研究也被私人实验室所取代。不同区域、不同技术领域的跨界融合和集成创新正在催生全球合作新模式。沃达丰基金会和悉尼加文医学研究所推出一款名为 DreamLab的应用程序，它可以汇集每个智能手机的处理能力而成为一台网络超级计算机，为治疗癌症寻找方案。如果这款APP有10万名用户，可将计算速度提升3000倍。这种计算资源的众筹方式还被科学家用来寻找“外星人”。至于私营公司SpaceX和“蓝色起源”相继崛起，正在取代国家力量而开启“星际大航海时代”，更是让人拭目以待。

构建全球价值网的四条途径

此次全球各国、各个行业、各个企业积极应对新冠疫情带来的挑战，更加证明了全球价值链网络化这样一个新型经济全球化的大趋势。如何构建全球价值网，需要以下四条途径。

打造更加完善高效的全球贸易网络。在话语体系上，全球价值网与现行国际话语体系不仅没有冲突而且还前后衔接。构建全球价值网，可以使全球贸易体系摆脱冷战遗留下来的国际治理体系羁绊，打造更加完善高效的全球贸易网络。世界贸易组织在数字贸易规则制定中应体现“全球价值网”的理念思维。大国之间应该坚持负责担当、理性克制、合作共赢的理念，致力于发展开放型世界经济，支持多边主义，追求国际经济治理的民主化和法治化。

构建更加灵活柔性的全球供应链和产业链。构建全球价值网，可以促进形成多维度全球产业网络。作为发达经济体，应该发挥技术水平先进、基础设施发达、资本密集、高端人才集聚的优势，顺势而为完善全球产业链和供应链，而不是把自己搞成“经济孤岛”。发展中国家要抓住构建全球价值网的重大机遇，乘势而上为全球经济增长提供新动力，而不是惧怕全球化、抵触全球化。中国正在形成全球最重要的消费市场，再加上人力资源丰富，工业体系较为完整，应该与世界各国共同参与构建全球价值网，为完善全球产业链和供应链、促进经济增长做出重大贡

献。

形成更加普惠包容的全球经济发展格局。就拿能源问题来说，可再生能源革命和信息技术革命正在把能源传输与信息传输合二为一，把全球能源消费者与能源生产者合二为一，人们能够利用可再生能源技术和设备在家中、办公室和工厂生产能源，通过全球能源网实现绿色电力共享。再以构建全球教育值网为例，它可以打造开放式教育平台，在更广范围、更大程度上汇聚全球优质教育资源，形成一个弥补数字鸿沟、促进包容普惠发展的全球项目，全面提升全球教育水平，把发展中国家大量的人口数量红利转化为质量红利。全球科创网更是如此，它可以汇聚全球各个角落、各个领域的创新人才和创新资源，搭建集众力、汇众智的巨大创新社群，充分利用网络力量催生更多创新成果。

G20对构建全球价值网要有所作为。G20是全球危机应对和经济治理的重要平台，汇聚了主要发达经济体和新兴市场经济体，曾经在应对2008年国际金融危机过程中发挥了重要作用。因此可以G20为框架，倡议各经济体共同构建全球普惠金融与金融安全网、全球智能制造网、全球科技创新网、全球能源网、全球教育网、全球文化旅游网、全球公共卫生安全网、全球环境保护网等，在对现有国际治理体系既有继承、又有突破的基础上探索制定相应的运行规则，吸引全球各市场主体参与其中，从而共同产生多方面的价值，共同培育新的市场，共同享受多方面的发展红利。



刘兴华是同济大学特聘教授。


Experience
经验

提供有效帮助，避免微管理

HOW TO HELP (WITHOUT MICROMANAGING)

避免微管理，成为提供有效帮助的管理者只需三个原则：找对帮助的时机；明确自己的目的；根据员工的需求提供帮助的节奏。

科林·费希尔（Colin M. Fisher）
特蕾莎·阿玛比尔（Teresa M. Amabile）
朱丽安娜·菲尔勒默（Julianna Pillemer）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

“微管理”在当今职场是个贬义词。过于频繁干预下属行为或对他们管得太宽的老板不会得到好名声，而且大多数有远见的组织都更看重员工的自主性，而非监管。研究表明，人们会对不必要或不需要的帮助产生强烈的负面情绪和生理上的负面反应，而且人际关系可能因此受到影响。连美国陆军上将乔治·巴顿（George S. Patton）都明白微管理的危害，他可是传统的指挥控制型团队的领导者。他有句名言：“永远不要告诉别人应该如何去做；告诉他们该做什么，他们会用聪明才智给你惊喜。”

不过，管理者也不能彻底放任自流，与下属不在同一个地点办公时尤其如此，如今全球新冠疫情之下正是这种情况。从事复杂工作的员工往往不需要肤浅的建议或鼓励，而是需要在恰当的时机对解决问题有实际意义的协助——没有机会在办公室里偶遇，可能很难提供这样的帮助。大量研究表明，相对放任员工独自工作，为员工提供协助的组织业绩更好。那么，管理者如何在不伤害员工的效率和独立性的前提下，为他们提供所需的帮助？

过去十年里，我们一直在研究如何在不造成微管理之感的前提下有效提供帮助。我们观察不同公司的员工，与他们交谈。我们采访了一家知名战略咨询公司（此处称之为“咨询公司A”）中被最高管理层称为卓越实干型领导者的几位合伙人，并在另一家以协助型企业文化闻名的设

计咨询公司（此处称之为“设计公司B”）开展了一项大规模的定性研究，每天做记录，每周对给予及接受帮助者进行一次深度访谈。我们还在实验室内进行了两次行为实验，考察124组受访者在不同时间内对外部干预的反应，实验要求他们开一家虚构的餐厅并相应做出决策。

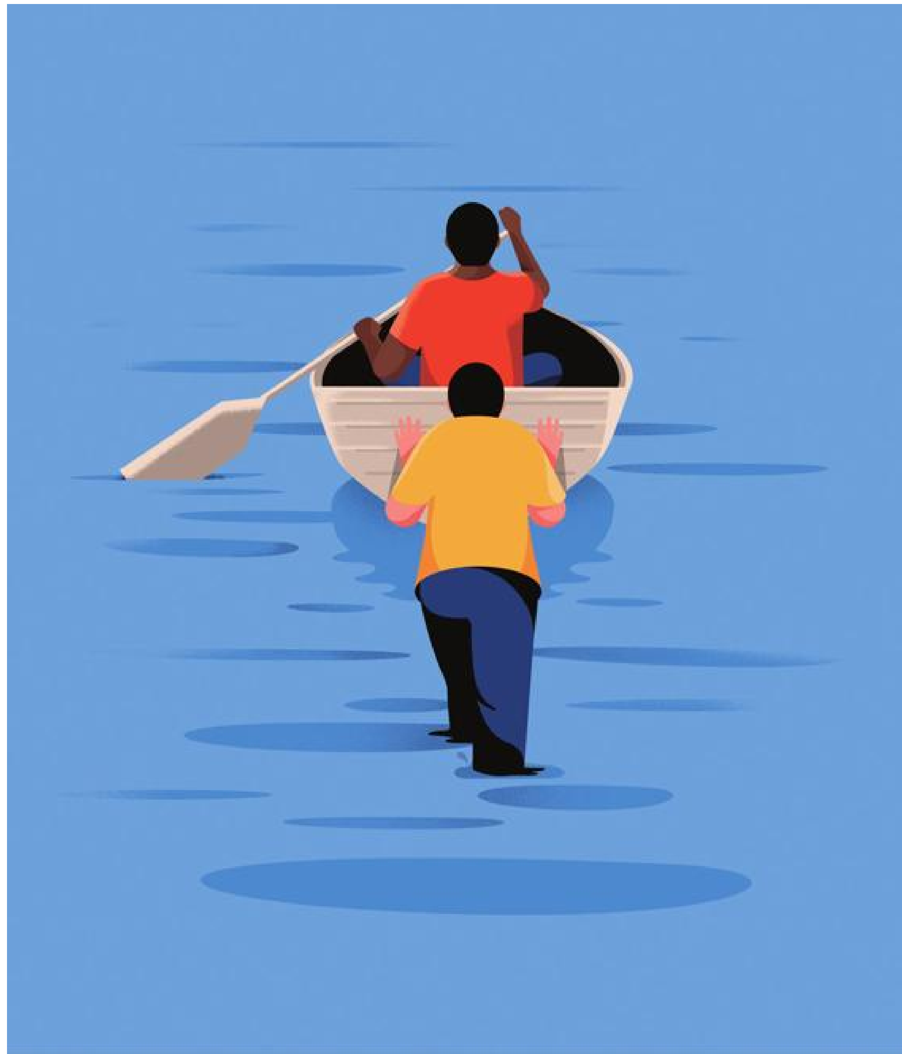
所有这些研究项目为管理者如何更好地协助员工提供了重要参考。首先，要让员工知道你愿意提供帮助、他们也能自如地向你求助。此外，你要对他们的工作内容、难点以及需要花费的时间和精力有基本的了解。但究竟应该在何时、以何种方式介入员工的工作？我们发现，既能提供实际帮助又不会微管理的老板有三个关键策略：（1）巧妙安排提供帮助的时机，在员工准备好接受帮助时伸出援手；（2）明确表明自己的动机，说明自己是来帮忙的；（3）根据员工的具体需求安排给予帮助的节奏，即程度和频率。

巧妙安排提供帮助的时机

干预下属工作的时机很重要，但这个时机跟你想的不太一样。传统观点认为，防患于未然是最好的策略（想想本杰明·富兰克林的名言：“一分预防胜似十分治疗”）。然而我们发现，那些被认为最能提供帮助的管理者，不会试图预先解决每一个问题，也不会一发现问题便立刻干预。相反，他们会观察、倾听，等到确定下属认为有必要寻求帮助并准备听取他人建议时才会出手。他们明白，员工在已经投入一项任务或项目并亲身感受到困难时,会更愿意接受帮助。



我们在设计公司B对管理者的帮助行为进行了为期两年的研究，得到了一些例证。在一个案例中，管理者与一支人手不足的团队定期沟通，发现了一些在他看来属于项目范围方面的基本问题。不过，他没有立即插手提供帮助或建议，只是告诉项目团队领导者维奥莱特（本文所有人名均为化名），他随时可以提供帮助。“我表示可以提供帮助，”他告诉我们。但“过了一段时间，维奥莱特才想明白如何利用我的帮助”。她最终就几个关键问题请教了他的看法。



在咨询公司A，被认为能够提供极好帮助的人同样会谨慎选择提供帮助的时机。该公司的合伙人之一阿德里亚娜讲述了自己在下属工作遇到困难时的做法。她告诉我们，还没有与下属会面，“我就知道他们努力的方向错了。（但）我会倾听，尽量将自己的提问限制在细化问题的范围内，确保自己理解他们所说的内容。我这么做出于两个原因。其一，这些人很聪明，而且我足够尊重他们——哪怕是在这家公司资历最浅的人也不例外。我知道他们的工作很有价值……其二，我认为，如果他们有机会先解释一遍自己在做的事情，就会更愿意重新思考（他们的想法）。”会议结束时，团队似乎已做好了听取阿德里亚娜建议的准备，于

是她说出了自己的想法。

我们对124个创业决策团队进行了研究，这一实验性研究证实了在适当时机出手相助的重要性。我们发现，在团队工作过程中，等问题出现之后再给出建议，会比事先给出建议更容易让团队成员接受，也更容易引起重视。相比在讨论最初就得到更多指导，问题出现后再获得建议会让团队成员真正利用这一帮助、改善流程、分享更多信息并客观地做出更好的决策。

促使员工乐于接受帮助的具体因素可能因情况而异。但我们建议管理者，在下属了解相关任务并表达自己观点之前不要提供意见。在很多情况下，选对时机的帮助措施或许强于早一分的预防。

明确表明自己的动机

即便时机合适，但若你插手的原因不够明确，干预还是有可能造成负面影响。管理者会发挥许多不同的作用，其职责包括评估员工表现以及给予奖惩。这一职权方面的互动可能影响帮忙的效果。管理者出手干预，这种行为有可能暗示着员工把事情搞砸了。这就是员工通常会隐瞒或淡化问题、不会主动寻求指导的原因。面对帮助，他们可能会不愿接受、有所防备或意志消沉，影响创造力和绩效表现。因此，设计公司B的一名管理者告诉我们，管理者必须小心行事，“不要让自己的介入制造出太多焦虑，让自己处于更糟糕的境地……情况有可能会变成‘老板来了，天啊，他对我们的工作实在是太不满意了’。”

由于寻求和接受帮助有可能让人感觉脆弱，因此管理者在插手下属工作时要说明自己的动机。管理者应该解释，自己是来帮忙的，不是来评判或接管工作的。管理者需要培养所谓的“心理安全”（psychological safety）——这是哈佛商学院教授埃米·埃德蒙森（Amy Edmondson）提出的概念，指一种鼓励人际风险行为的环境。

设计公司B很重视这方面。我们发现，那些被评价为能提供很大帮助的管理者会不遗余力地让下属相信，他们插手进来只有一个原因：支持员工的工作。不妨参考一下这个例子：负责公司最大项目之一的团队因几名员工的个人问题陷入了麻烦。项目主管亚伦给设计公司B的高级

合伙人加里发邮件寻求建议。加里是相应客户的主要联系人，不过亚伦跟他并不熟。加里主动从芝加哥飞到纽约来帮忙时，亚伦大吃一惊。许多人不愿接受这样的主动帮助，担心高管层因此对自己的工作能力缺乏信心。但加里的做法很谨慎，他强调亚伦仍是这个项目的主管，自己不会越俎代庖。“我来这里，不是为了改变这个项目，”他说，“我只是来帮你们……做你们的拐杖。”

我们在各项研究中发现，当管理者像加里那样明确表示自己的意图时，员工会更坦诚地面对遇到的问题，更愿意接受帮助并合力解决问题。不要想当然地认为关心绩效评估和薪酬的员工能够准确地看出你的意图。他们永远不会忘记你的工作之一是监督和评估他们，即便你也为他们提供了很多支持。因此，当你更多介入他们的工作中时，确保让他们知道，你的角色是顾问，不是评估者。明确地告诉他们，你希望通过自己的介入实现什么结果。

根据员工的具体需求安排给予帮助的节奏

为了给下属提供有用的帮助，管理者必须花时间充分了解他们的问题，当问题很棘手时尤其如此。如果工作很复杂、需要创造力并且在认知上要求很高，你必须深度介入。不过，这不仅意味着要提供合适的帮助，还意味着你要以适合接受帮助者的方式来分配时间和精力。我们称之为参与的节奏。具体节奏视具体情况而定，要看下属需要的是短期的大力指导，还是在较长期内间歇性地清理障碍。

如果下属遇到的是那种无法通过迅速反馈、或几个小时的投入来克服的障碍，就需要你集中精力提供指导。也就是说，管理者需拿出几天时间与下属更紧密地合作。这听上去或许有些像微管理。过去的经验显示，以这种方式帮助下属的老板若是没有确保员工准备好接受帮助、没有澄清自己作为帮助者的角色，就会被视为是在接管工作。下属会感觉受挫，士气和绩效都会受到损害。但如果管理者从一开始就采取了上文所述的策略，下属就会愿意接受这种需要大量时间的深度帮助。

例如，设计公司B的高管黑兹尔成功指导了一支从项目的研究阶段

过渡到设计阶段的团队。虽然早期她参加了一次集思广益的创意会，但之后她一直置身事外、没再干预，直到有一天团队主管寻求她的帮助。黑兹尔答应了该主管的请求，但第一天她只是倾听和提问，以便更好地了解项目，并确保团队做好了接受意见的准备。第二天和第三天，她提出一套框架来帮助每个人理清和传达自己的关键见解、清晰表达自己的观点并采取下一步行动。她在短期内的集中干预并没有被视为威胁或对该团队表现的评判，反而大大缓解了团队压力。而且，这标志着项目的一个转折点——这三天内完成的工作成了为客户做演示的基础，演示最终又带来了额外的项目合约。

第二种帮助形式是“清理障碍”，员工面临持续性的问题时，需要管理者提供短期阶段性的帮助。比方说，如果团队人手不足，你或许可以每隔几天就抽出半小时左右的时间帮助他们做任何需要做的事情——可以是和他们去拜访重要的客户，也可以是在一次漫长的工作会议中间帮忙订个午餐。

障碍清理者对项目有大致的了解，能够理解出现的新需求，但很少深入到业务核心。他们只是通过更细微的方式来缓解下属的压力。咨询公司A的合伙人卡亚正是通过此方法，帮助忙于应付客户需求、但几乎无暇向她汇报最新工作进展的团队的。她找到了以短期、分散的方式来缓解团队成员压力的办法：与员工单独讨论他们各自担心的问题，清理团队共享日历上的任务，以及处理客户会议的后勤安排。

尝试这种方式的管理者不应低估了解员工工作内容的重要性。若做不到这一点，管理者就只能提出一些肤浅的批评或模糊的意见。这种互动被设计公司B戏称为“飞下来拉泡屎就走”。因此需要及时了解员工面临的问题，看到能够移除的障碍就来帮一把手。

我们的研究显示，如果管理者注意时机，提前说明自己作为帮助者的角色，并按照对方的需求来安排自己提供帮助的节奏，就能够以实际且有效的方式为员工提供帮助，且不会被指责为微管理。团队成员各自远程工作时（疫情期间很多团队都是这样），以上几点尤为重要。

员工分散办公，管理者更有可能很难把握住时机，要么过于频繁地联系员工、干扰他们的工作流程，要么完全失去联系、让员工无所适从。单独在某个地方办公的员工容易感觉被孤立、感到困惑，甚至感觉

自己被遗弃。在这种情况下，管理者更要注意提供切实的帮助，这样不仅会提升员工的业绩表现，还会让员工感觉自己得到了支持、建立了联系。

然而，如果干预团队工作时忽视了以上任何一条原则，你的帮助就可能无效甚至有害——这比什么都不做更糟糕。预先提建议，下属可能看不到建议的价值；没有说明自己的帮助意图，可能让下属感觉受到威胁和挫折；干预的节奏不对，特别是如果没有分配足够的时间来提供有效的指导或是做障碍清理者，则有可能给出肤浅或是无关痛痒的建议，或被视为一种入侵，引起下属的反感而非感激。不过，遵循以上三大策略，很容易避开这些微管理陷阱，你需要成为一个在员工最需要帮助时提供支持的管理者。



科林·费希尔是伦敦大学学院管理学院的组织与创新学副教授。特蕾莎·阿玛比尔是哈佛商学院贝克基金会教授，与他人合著有《进步原理》（The Progress Principle）一书。朱丽安娜·菲尔勒默是纽约大学斯特恩商学院管理学和组织学助理教授。

明星雇员要求转兼职，怎么办

WHEN YOUR STAR PLAYER ASKS TO GO PART-TIME

托马斯·德隆（Thomas J. DeLong）| 文
冯丰 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

努力培养的副手希望转为兼职工作，主管领导应该欣然同意还是另寻他法？



“梅丽莎！”吴淑仪诧异地看着手机来电显示上副手的名字，立即接通了电话。这几天，她也正打算打电话问候一下梅丽莎。

两人都在国际能源、食品公司Shapiro Global（SG）新加坡办事处业务开发部门工作，淑仪担任总监，梅丽莎担任副总监。自新冠疫情暴发以来，这个团队一直在废寝忘食地工作着，以确保公司在东南亚的扩张计划顺利进行。梅丽莎一直在带头工作，但在最近的视频通话中，这位平时专注的美国人似乎心不在焉。淑仪知道疫情期间梅丽莎居家办公的状态并不是很理想。尽管新加坡的很多办公室依然处于开放状态，但很多跨国公司都要求所有员工在家办公，SG便是其中之一。梅丽莎和她忙碌的丈夫以及一个六岁的儿子住在一个两居室的公寓中。儿子的学校

在3个月前便已经开始远程授课。

淑仪说："很高兴接到你的电话！我正想着占用你一点时间。不如一块出来呼吸一下新鲜空气，散散步，聊聊天？"

淑仪是个一刻都不愿停下来的人，不只是运动，还包括努力发展自身事业。1997年，SG新加坡办事处首批员工还只有7人，她就是其中之一。作为办事处经理助理，她曾跑过腿、接过电话，并保持办事处的顺利运转。办事处扩张后，她被提拔为业务分析师。在接下来的14年中，她与公司共同成长，既获得了新技能、积累了工作经验，也得到了提拔。如今，她负责东南亚所有的业务开发工作，手下有28名员工。作为SG在该地区唯一的女性高管，也是唯一从公司基层一步步上来的副总裁，她成为了年轻雇员的榜样，特别是团队中的女性雇员。

梅丽莎回答道："没问题，太好了。"

淑仪问道："有没有特别想聊的话题？"

对方停顿了一下。梅丽莎最后说："有个消息，斯考特和我正准备迎接……"

淑仪没听明白。"迎接？"

梅丽莎说："我怀孕了。已经快6个月了。"

刚走出门，淑仪便停下了步伐。天气十分舒适，但她感觉迎头吹来一股冷风。不过，她很快切回了经理模式。

"恭喜，"她说，"真是个好消息！我觉得我们得讨论下休产假的事。新加坡有12周的带薪假期，比美国好多了。"[1]

"嗯，是这样，"梅丽莎说，"我可能还有点别的要求。"淑仪愣住了。梅丽莎是SG一颗冉冉升起的新星，也是淑仪打算在今后予以重任并继续培养的下属。三个月对淑仪来说都很难熬。

淑仪故作镇定地问："你怎么想？"

"其实，我不确定休完产假后还要做全职工作。"

冉冉升起的新星

一时间，淑仪思绪万千。首先是感到震惊。一年前[2]，梅丽莎以工作三年的员工身份从旧金山办事处调至新加坡，即便没有首席级别的雄心

壮志，她给人的印象也总是富有领导才干，为人积极进取。更重要的是，她还是一个工作狂，能够轻松应对平日的长时间工作，如果需要的话，她对于周末加班也毫无怨言。作为一名对数字高度敏感的分析师，她推动了公司的数据驱动型决策，这些决策重振了公司的外展范围，并提升了公司的营收。公司在没有征求淑仪意见的情况下便强行将梅丽莎调了过来，而且梅丽莎也并非由淑仪聘请。尽管淑仪最初对此颇有微词，但她最终发现了梅丽莎众多的闪光点，而且梅丽莎也借此在公司获得了晋升。淑仪很快便将其提拔为自己的副手，有三名下属直接向其汇报，并任命她进入重要的委员会，以便让她能够接触到SG高管。两人建立了非常密切的工作关系。3

淑仪回想起新冠疫情暴发之前在公司加班的多个夜晚。梅丽莎曾承认，即便她知道调往新加坡会加速她在SG的升迁，但带着小孩过来确实也经历了一番思想斗争。她之所以答应，是因为丈夫斯考特也拿到了一个三年期的调令，随后，他们为儿子找到了很好的保姆和学校。想到这里时，淑仪意识到梅丽莎可能在当时谈及这些事情时便已怀孕，只是没有告诉她。一股背叛感不禁涌上心头。

不过随后，淑仪又产生了同情心。她知道过去几个月对于梅丽莎来说有多么困难，受到办公室和学校关闭影响，她一直在工作和家庭责任之间忙碌奔波。4由于远离朋友和家人，在疫情期间怀孕只会平添压力。淑仪有权提供帮助。她可以决定在SG规定的产假之外为梅丽莎提供多少津贴。总部最近设立全球人力资源标准的举措以失败告终，当时，包括淑仪在内的区域经理向公司抱怨，公司应授权其按照一事一议的方式来处理员工的请求。5

淑仪静静地听着梅丽莎提出建议：在12周的产假之后，她希望每周工作三天，拿60%的工资。淑仪感到十分为难。她很惊讶，梅丽莎竟然要求以兼职的形式上班。当淑仪建议延长其产假时，梅丽莎回复说，她和斯考特都担心继续儿子的远程授课以及让在外居住的保姆搬过来一起住，会加大新冠病毒的传播隐患。

淑仪也知道不能过度施压。她再次向梅丽莎道贺，并承诺会尽快给她一个答复。她随后回到了办公桌前，向人力资源同事发了一封邮件，告知此事——其实也只是走个形式，因为她知道决定还是得由自己来

做。

其他方案

当晚，在与公司的一连串会议持续到新加坡深夜后，淑仪终于腾出时间考虑梅丽莎的请求。最明显的解决办法就是接受梅丽莎的建议，并将其工作时间调整为三天。淑仪自身的管理职责不会受到太大影响，而且梅丽莎可以在压缩的工作周中完成很多任务，就算她不能出差，也可以通过视频会议来开展业务，反正现在这都已经成为了常态。然而，淑仪担心这种安排会给其他下属带来不利影响：因为梅丽莎工作时长的缩短意味着其他人工作的增加。

此外，这种安排可能会成为让她和整个SG后悔的先例。梅丽莎将在两年调任期满内离开。这意味着接任她的经理将不得不继续按照这种日程来安排，或者拒绝这份工作，这都会给新职务带来麻烦。淑仪也觉得作为一个好说话的老板不会有任何回报可言。

另一个方法就是在梅丽莎休完产假后设立一个全新的特别项目兼职职位，并聘请一个人接替她目前的职务。但在经济下行时期，公司很难同意这个做法。





最简单的办法就是说服梅丽莎，兼职安排不可取也不可行。淑仪在培养和提拔梅丽莎方面投入了大量的时间、精力和社会资本，而且梅丽莎在SG有着异常光明的未来。有研究清楚表明，转向兼职工作会对雇员（通常是女性雇员）产生不利影响；最后，实际工作时长往往要大于计划时长，让员工感到疲惫不已，而且薪资和声望也更低。与此同时，很多男性职员会任意利用他们所需的时间从事其他事情，而且不用正式削减其工时和薪资。6

如果梅丽莎未能得偿所愿，她是否会离开SG呢？疫情之前，她似乎完全沉浸于SG的事业当中。她的薪资可以轻易让其租用更大的公寓，聘请驻家保姆。可能将其工作时长缩减至8个小时就足够了，这样她便有时间尝试着在家庭与工作之间寻找平衡，并重新找到对工作的激情。

淑仪看了看时间，关上了笔记本，决定明天再考虑。

榜样

“姑姑，你今天怎么了？看起来心不在焉的。”

淑仪放下手中的咖椰烤面包，看着坐在自己对面的侄女静怡。周六早上在来福士酒店吃早餐是她们的传统，也是淑仪一周最喜欢的时光。这位22岁的阳光少女静怡非常喜欢倾听姑姑的办公室逸事，常常也会点评几句，让淑仪捧腹不已，但今天却不一样。

淑仪向前靠了靠，向静怡讲了梅丽莎的情况。她向其侄女解释说，自己误判了副手的抱负。毫无疑问，梅丽莎作为一名兼职员工依然会对

SG有所助益，但她希望退出快速晋升通道，最终可能会让自己边缘化，从超级新星转变为一名普通的雇员。[7]淑仪觉得这是一个错误。她希望说服梅丽莎放弃这个念头。为什么在成功担任全职母亲数年之后，她现在又希望抛弃自己的事业，浪费自己的才华？确实，疫情让生活更加困难，但最终人们的生活还是会回归正常。然而，淑仪深知，以她当前的职权身份来提供这种建议，在道德上来讲是有问题的，在法律上来讲更是如此。

静怡说："我不知道，我母亲的选择跟你完全不一样，这样她可以在家陪伴我。她并不富有，也没什么权力，但我很感谢她做的一切，也知道她认为自己的决定是正确的。她和我们一样幸福。"

淑仪对此感到十分吃惊。她的侄女以优异的成绩从大学毕业，而且在一家知名的咨询公司工作，将于明年开始MBA学习。淑仪一直为姐姐感到一丝遗憾，因为姐姐的生活是如此平凡。她以为静怡也会有同样的想法。她的侄女继续说道："同时，我这两种生活都过得非常好，因为你为我树立了一个完全不同的榜样。"

淑仪略表赞同地点点头。"我怀疑梅丽莎并不知道自己想要的幸福到底是什么，但我需要考虑这一点对于团队的影响。"

静怡喝了口咖啡，抬起头说："姑姑，你一直都在支持职业女性，但一直都是在支持她们升迁而非退出的权利。这对于你来说必然是一个困难的决定。"

淑仪回答说："是的，真的是这样。"

案例研究
课堂笔记

1.平均来说，经合组织国家（OECD countries）在产假期间会支付16周的薪资，比例为薪资的55%-100%不等。美国是唯一一个政府没有设立强制性带薪产假的经合组织国家。

2.岗位流转一直都是公司培养潜力员工技能和经验的常用做

法。梅丽莎在新加坡工作时间相对较短的事实是否会影响淑仪的想法？

3.韧性的定义是适应压力环境的能力，一直是淑仪成功的标志。但这一点是否也导致其对员工产生了不切实际的期许呢？

4.按需心理医疗服务提供商Ginge最近所做的调查发现，近70%的美国员工称，度过新冠疫情是其职业生涯中压力最大的经历。

5.人力资源部门应该将福利标准化，还是将决策权交给区域经理？

6.波士顿大学的艾琳·雷德（Erin Reid）发现，即便少数男性雇员要求减少工作时长，但很多都能够通过压缩其每周的工作时间来处理私人事务，同时还不用请假。

7.很多公司在吸引和留住优秀员工方面投入了大量资源。他们是否低估了背后支持人员的重要性？

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展现现实中公司领导者面临的困境，并提供专家建议。本文基于哈佛商学院案例“Shapiro Global”，作者托马斯·德隆、麦克·布鲁克希尔（Michael Brookshire）、莫妮卡·豪根（Monica Haugen）、麦克·科拉茨（Michelle Kravetz）和萨拉·索姆（Sarah Somme）。



托马斯·德隆是哈佛商学院贝克基金会管理实践教授。

淑仪应该给梅丽莎的兼职要求开绿灯吗？

专家意见一



伊丽莎白·麦肯农

（**Elizabeth Mckinnon**）

是澳大利亚环境正义组织（Environmental Justice Australia，EJA）的联合CEO。

淑仪最好的解决办法是成为灵活兼职工作模式的开拓者。



兼职不一定是职业生涯的出口。淑仪担心其得力干将犯了错误，并略微有遭到背叛的感觉。然而，梅丽莎显然是一位开朗、有抱负、肯干的员工。她也有可能在状态满满地回归之后在一两年之内承担全职工

作，然后回到SG总部成就一番事业。淑仪不该揣测梅丽莎的意图或未来。

沟通是关键。淑仪需要放下不满，与梅丽莎坦诚交流想法，以及怎样实现梅丽莎和公司的双赢。淑仪应确保梅丽莎保留客户联系人、直接报告下属及工作的其他内容，确保她工作顺利。

淑仪最不应该做的就是将梅丽莎放到一个特别项目职务当中，并聘请其他人填补梅丽莎的空缺（除非她愿意这么做）。一旦脱离了快速通道，回归将异常困难。

由于这两位女士之前在灵活工作制度方面没有什么经验，她们应该确立一个实验期限，这样她们和团队便可以做出调整并在这一过程中积累经验。淑仪知道，这种做法的弊端在于，梅丽莎可能会将一个全职工作压缩成兼职工作，这么做很容易让人产生倦怠情绪。

如果批准梅丽莎以及其他团队成员（如果他们也提出这个要求的话）的灵活工作制请求，很有可能会为淑仪带来短期不便和一定的成本。例如，她可能需要聘请一位合同工来完成一部分工作。然而，由于梅丽莎削减了自己的工作量，一些初级员工也可能会愿意承担更多工作。这对于淑仪的团队成员来说也是一个机会，让他们彻底改变合作以及资源分配的方式。在我所在的公司，我与另一位女性高管同为CEO的角色，两个人都是每周工作三天。

好消息在于，随着时间推移，灵活工作政策会变得更加容易。10年之后，淑仪可能会有一个更加动态、多元化的雇员团队，他们不仅能够吃苦耐劳，而且非常专注和忠诚，因为他们觉得自己的职业和个人需求得到了满足。SG的收获将是巨大的，其中包括生产力的提升，更好的人才招聘和留存率，以及公司文化的改善。

淑仪将自己视为女性支持者，但如果她只是为某一类型的女性（那些做出同样决定的女性）提供支持和鼓励，那么这个头衔就是名不副实。淑仪应该考虑全局，并将其视作发挥领导作用的机会，而不是觉得梅丽莎背叛了自己。

专家意见二



瑞切尔·托马斯
（**Rachel Thomas**）
是 Lean In 公司的 CEO

淑仪应重新考量这个职务，这样梅丽莎就不用退出，除非她希望如此。

首先，淑仪需要真正理解副手的生活。梅丽莎要求降低工作时长是想抽出更多的时间陪伴家人吗？如果是这样，淑仪应该尊重她的要求，并找到合适的解决办法。对于有才干的雇员，如果其生活和目标发生变化，而不做出相应调整的话，是无法留住他们的。或者梅丽莎觉得自己没有选择，没有办法在新冠疫情期间同时兼顾工作和两个孩子？

如果梅丽莎更愿意在回归后从事全职工作，却没办法平衡家庭生活，那么这两位应该开始思考创新的解决办法。如今，公事公办的模式已经行不通了，因此各大公司也应该采用非常规时期的解决办法。例如，淑仪可以临时取消部门的一些非必要工作，以减轻疫情期间梅丽莎（和其他工作人员）的负担。她可以重新制定梅丽莎的目标和业绩标准，并让这些目标和标准更容易实现。她可以让梅丽莎在每天指定的时间中免受会议打扰，从而在疫情期间更好地满足孩子的需求。淑仪还应该考虑提供更多灵活性，对象不仅限于在职家长，而是所有员工。

这些建议可能听起来有点过分，尤其是在经济下行期间，但各地的领导者需要认识到，我们即将会失去数百万个梅丽莎这样的员工。Lean In和麦肯锡最近发布的2020年职场女性报告显示，美国有高达200万女性正考虑在疫情期间下调职业发展方向或辞去工作。这意味着有望成为领导者的女性会越来越少，抵消了我们近年来看到的所有进步。如果Lean in设置了紧急按钮，我们现在就会按响警报。

因此，尽管淑仪关注年轻副手可以理解，她也不应忽略大局。我敢

保证，SG公司有数十名、甚至数百名有着同样问题的出色女性。在疫情之前，那些在家庭之外上班的女性已经在“两班倒”，白天在办公室，回到家后还得忙碌数小时的家务活。随着学校和日托中心的关闭，两班倒的工作量再次翻番。研究显示，受疫情影响，母亲平均每周在家务和照顾儿童方面花费的时间要比父亲多20个小时。

梅丽莎的案例给了淑仪一个拉响公司内部警报的机会。如果她真的希望成为女性支持者，现在机会来了。她应该与SG高管接洽，鼓励他们关注疫情期间在职父母的纠结，尤其是身为母亲的员工。她应该建议SG与所有雇员创造性合作，这样所有员工都无需退步，除非员工真的希望如此。重新思考一下梅丽莎扮演的角色，让她能够继续全职工作并非易事，但此举的长期回报是实在的。这一点对于SG来说也有利，因为更多女性加入领导层意味着更加强大的文化和财务业绩。此举对于经理来说也有好处，因为他们无需更换有才干的员工，对于员工亦是如此。在众多职场当中，平衡工作和家庭之间的关系依然是一个大难题。在这一方面，我们可以也必须做得更好。

体育运动与社会正义

SPORTS AND SOCIAL JUSTICE

拉姆齐·考鲍兹（Ramsey Khabbaz）| 文
柴茁 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

从卡佩尼克的跪地到NBA的隔离赛区。



2016年8月14日，旧金山49人（San Francisco 49ers）的四分卫科林·卡佩尼克（Colin Kaepernick）在一次季前赛奏国歌时单膝跪地。起初没人注意，但在他一次又一次单膝跪地之后，终于有人问起原因。他在8月26日解释道："我不会站起来，以为一个压迫黑人和有色人种国家的国旗为傲。"舆论反应不一，有支持也有反对。

四年半后的现在看来，卡佩尼克当时有先见性的和平抗议产生的效果不容小觑。他的行动引发了一场运动，以及职业运动员对公众影响的反思——还有职业体育联盟放大或雪藏“雇员”所传递的社会信息。

这些联盟是价值数十亿美元的企业，经营者当然非常清楚自己的决定会对利润产生怎样的影响。不出所料，他们对卡佩尼克及其追随者的反应也存在分歧。美国全国橄榄球联盟（NFL）试图压制这名四分卫，在来自球迷、特朗普总统和其他共和党人的压力加大后，NFL制定了一项禁止在奏国歌时屈膝的禁令。美国男子篮球和女子篮球联盟（NBA与WNBA）强调了一项现有规定，即奏国歌时必须站立，但也鼓励了利于商业运作的异议形式。美国职业足球大联盟（Major League Soccer）强调了球员以合适的方式进行和平抗议的权利，而美国职业棒球大联盟（Major League Baseball）和国家冰球联盟（National Hockey League）则没有制定明确指示。

2017年秋天，卡佩尼克实际上已经被NFL除名，但他仍是社会行动主义的象征。在艾莫·阿伯里（Ahmaud Arbery）、布伦娜·泰勒（Breonna Taylor）以及2020年乔治·弗洛伊德（George Floyd）事件之后，“黑人的命也是命”（Black Lives Matter，简称BLM）运动势头强劲，各个联盟的运动员都在以前所未有的声量疾呼，响应卡佩尼克的语言和动作，甚至穿上了他的球衣。

在这波抗议中，一些联盟——NBA和WNBA——已经成为企业社会正义的指向标。NFL等其他联盟只是昙花一现。最近出版的两本书，《比赛不只是游戏》（The Game Is Not a Game）和《无畏的橄榄球行动派》（Football¡¯s Fearless Activists）的作者都是资深体育记者，提供了关于体育运动和行动主义发展历程的实用参考资料。

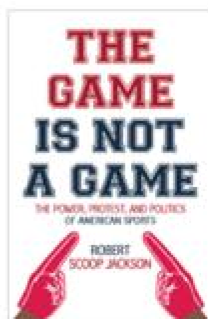
在第一本书中，罗伯特·斯库普·杰克逊（Robert Scoop Jackson）介绍了格雷格·波波维奇（Gregg Popovich）和史蒂夫·科尔（Steve Kerr）两位NBA教练、“小皇帝”勒布朗·詹姆斯（LeBron James）等针对有关问题积极发声的人士（当然也有卡佩尼克），还介绍了一些大家深有感触、媒体频繁提及的话题，如“不被尊重的”女性运动员、数据分析的偏见、“橄榄球的伦理和种族道德”。作者精心整合列举了各个角度的特写，呈现出一个与现实世界政治紧密联系，但仍希望与之隔绝的行业。

杰克逊写道：“我发现，最高盈利层做决定的大多数，都是离比赛核心文化最远的人。”

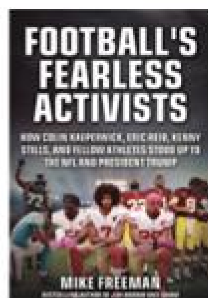
第二本书的作者是迈克·弗里曼（Mike Freeman），详细讲述了卡佩尼克的故事，深入挖掘他做出屈膝决定、保守派媒体对他的攻击，以及他被逐出橄榄球界的过程。在形容NFL特派员罗杰·古戴尔（Roger Goodell）对国歌抗议的（不当）处理时，弗里曼直截了当地说：“古戴尔不能像NBA特派员亚当·西尔弗（Adam Silver）那样支持卡佩尼克，因为古戴尔代表了（球队）老板，而大多数老板不喜欢卡佩尼克的做法，害怕其对自己的收入造成影响，或许二者皆有。”

回到2020年，当美国被疫情期间一场呼吁种族正义的抗议所打乱时，NBA和NFL的反应形成了鲜明对比。NBA立即发表声明支持BLM，许多球员参与、甚至带头游行，而没有受到指责。与此同时，NFL则一直保持沉默，直到18名球星发布了一段视频，要求老板站出来发声。古戴尔发布视频回应说，应该及早听取球员意见。





《比赛不只是游戏：美国运动的力量、抗议和政治》
罗伯特·斯库普·杰克逊
Haymarket Books
2020 年



《无畏的橄榄球行动派：科林·卡佩尼克、埃里克·里德、肯尼·斯蒂尔斯和其他运动员如何与 NFL 和特朗普总统对抗》
迈克·弗里曼
Sports Publishing
2020 年

据娱乐体育节目电视网（ESPN）报道，NBA为了在疫情期间安全度过本赛季，开始在“泡泡”（Bubble，代指隔离赛区）中比赛时，联盟人员投入了很多；并非所有指令都是由管理层发出。球场上贴着BLM贴纸、球衣上印着“说出他们的名字”（Say Their Names）等标语，赛后采访常会涉及社会正义。在另一名黑人男子雅各布·布莱克（Jacob Blake）事件后，球员们抵制比赛，直到NBA同意在选举日开放体育馆作为投票站。而NFL的复赛则大不相同：教练戴着口罩，球员没有戴，而且不在“泡泡”中比赛（因此有更多新冠病例）；只有比赛而没有训练（随后几名知名球员受伤）；球星在BLM问题上直言不讳，联盟的协调信息姗姗来迟。

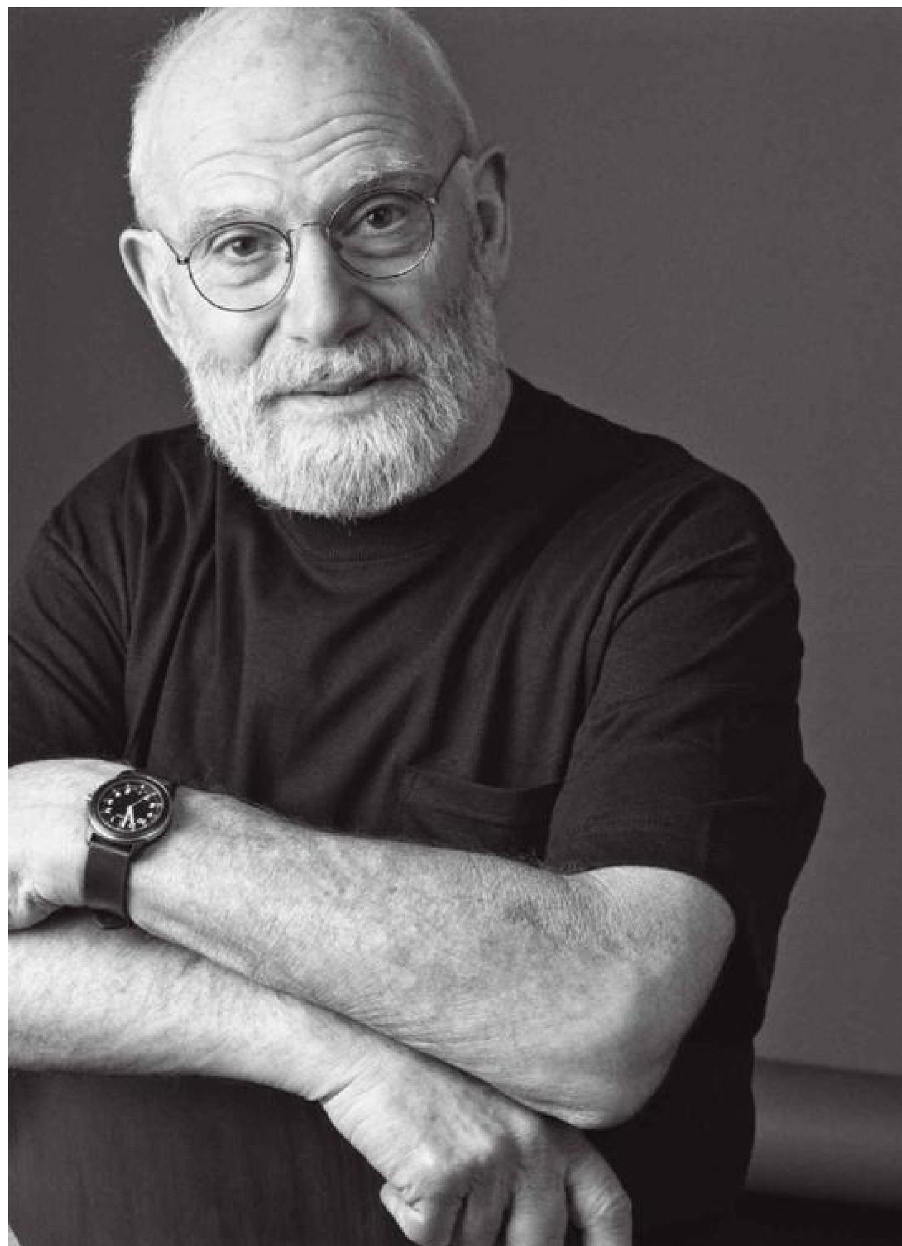
为什么这两个最重要、黑人最多的男性联盟在过去一年，应对危机的处理方式如此不同？正如弗里曼和杰克逊指出的那样，《哈佛商业评论》的读者也会明白，这一切都与组织动态有关：结构、文化、权力和利润。

NBA规模比NFL小（NBA有30支球队，每队15名球员；NFL有32支球队，每队55名球员）。NBA约75%的球员是黑人，NFL为70%。NBA更依赖那些拥有较长职业生涯和巨大场外影响力的高薪球星，如勒布朗·詹姆斯和斯蒂芬·库里（Steph Curry），有更强大的球员工会和对球员更有利的集体谈判协议。NBA的联盟高管、球队老板、经理和教练似乎明白，自己的角色是与球员合作，而非监督。此外（可能也是关键），NBA球迷的种族背景比其他联盟的球迷更多元，NBA直白地支持BLM不会像NFL那样对收视率或收入产生影响。

如果有一本记录“泡泡”的书，讲述的会是那些勇敢追随卡佩尼克的球员的故事——而不是勇敢的亿万富翁忽视电子表格的故事，而且和所有营利性组织一样，NBA对利他主义的预算有限。尽管如此，在过去一年的抗议中，NBA（连同WNBA）在展示良好的管理和企业社会责任方面已经大大超越了NFL，让我们更接近一个把初心置于利益之上的职业体育联盟世界。就目前而言，这是值得称赞的。



拉姆齐·考鲍兹是《哈佛商业评论》助理编辑。



LIFE’S WORK

医学诗人奥利弗·萨克斯：写作是与患者合作的过程

莉萨·伯勒尔（Lisa Burrell）| 访
蒋荟蓉 | 译 时青靖 | 校 孙燕 | 编辑

奥利弗·萨克斯（Oliver Sacks）说，自己致力于神经学是因为“大脑能够塑造我们，同时又被我们塑造——大脑就是我们的本质”。数十年来，他治疗各种消耗性的疾病，如无法形成新记忆等。他出版了多本著作，生动详实地记录患者病历，其中《苏醒》（Awakenings）被改编为电影，由罗宾·威廉姆斯（Robin Williams）主演，还有《错把太太当帽子的人》（The Man Who Mistook His Wife for a Hat）。他的著作《意识之眼》（The Mind's Eye）记录了患者以及自己的视力问题。

HBR：人在特定职业上的才能是与生俱来的吗？

萨克斯：我觉得音乐家和一些数学家的家族才能在很大程度上来自基因遗传。巴赫家族的音乐才能非常著名，德国的音乐家曾经都被称为巴赫。有些人可能天生就倾向于分析性思维，这种特性会使他们向科学方面发展。不过家庭影响很重要。我妈妈的兄弟里有九个化学家或物理学家。我的父母都是医生，于是最终我也走上了一样的道路。

你的职业生涯中有哪些重要节点？

是我27岁来到美国的时候。当时我觉得英国社会死板僵化，等级森严，想象美国在社会、文化和道德方面都更加开放。我想自己可能会过上不同寻常的生活，可以在美国找一家小医院，躲在那里埋头做自己的事。我的确找到了，也一直工作到现在。

了解患者、讲述他们的故事，如何帮助你深化对大脑的了解？

这样让我更加了解患者的身体状况。病历是最能详细传达患者状

况，让人理解的方式。俄罗斯心理学家卢里亚（A.R. Luria）的《记忆大师的心灵》（The Mind of a Mnemonist）对我产生了巨大影响。卢里亚跟随一位具有超群记忆力和想象力的记忆大师整整30年，写出了这部著作。我最开始读的时候还以为是虚构故事，之后才意识到这是病历，是我看到过最为丰富详实的病历。叙述是科学认识必不可少的一部分。我并不是医生兼讲故事的人，我觉得这两种身份本身就是一体的。

为什么患者会愿意向你和你的读者袒露自己最脆弱的状态？

在认识他们很久之后，我才产生了写下这些人的想法。我觉得只有正式的许可还不够，必须确定他们自己也觉得这是一件好事才可以。我写的东西都会让他们看。他们认为哪里要修改？我有没有漏掉什么？写作几乎是我们共同的努力。他们知道，我是以共情和尊重的态度来写的。这并不是那种令人痛苦的暴露过程。

咨询者会把你当成治疗师吗？

我觉得医生本来就应该被当作治疗师。优秀的物理治疗师应当了解患者的精神状态，优秀的心理治疗师也应该善于观察患者的身体状况。我必须留心把握的是“研究者”和“治疗师”这两个身份。身为研究者的我总是希望能知道更多，身为治疗师的我就必须对自己说“别着急，不要太过深入”。

罹患眼癌是否改变了你思考和工作的方式？

得了这个病我也很遗憾。不过既然已经这样了，我就想试着获得一些有用的东西。通过记录，我可以达到一种超然的状态。我们彼此深入了解。现在，我跟癌症患者和其他疾病患者交流起来更轻松了，因为我是他们中的一员。他们知道我也是病人。我们都是病人。

SPOTLIGHT

Does Business Need a New Model

For the past century, the publicly traded corporation has been the dominant structure in business. But that model may no longer satisfy the needs of critical stakeholders.

page 055



THE COMPLETE SPOTLIGHT PACKAGE IS AVAILABLE IN A SINGLE REPRINT.

HBR Reprint R2101B

HBR Reprint R2006B

It's Time to Replace the Public Corporation

Roger L. Martin | *page 056*


Spotlight

是时候
取代
上市公司了

It's Time to *Replace* the Public Corporation

我们需要一种真正关注
长期发展的模式。

Critics charge that in today's heavily traded capital markets, executives are increasingly incentivized to manage in tiny, short-term windows, with an eager eye on their stock-based compensation and a fearful one on activist hedge funds. In any case, something isn't working: The number of public com-panies in the United States declined by half from 1997 to 2015, while the number of companies with a dominant shareholder or a dominant group of shareholders in the S&P 1500 increased by 31% from 2002 to 2012.

In this article the author tracks the decline of the public corporation and explains why its most important shareholders—retirement investors—and the most critical part of its workforce, namely knowledge workers, are ill-served by this model. He proposes a new structure, which he calls the long-term enterprise (LTE): a private company in which ownership is limited to those two groups of stakeholders, who have the greatest interest in long-term value. The LTE, Martin argues, would also diminish the ability of activist hedge funds to extract gains at their expense.

Don't Let the Short-Termism Bogeyman Scare You

Lucian A. Bebchuk | *page 064*


Spotlight

别被妖魔化的短期主义吓到

Don't Let the Short-Termism Bogeyman Scare You

维权投资者的监督是好事，不是坏事。

The author, a professor at Harvard Law School, argues that concerns about the perils of short-termism—and support for measures that would insulate corporate leaders from the outside pressures that allegedly make them myopic—are long on alarming rhetoric and short on empirical evidence or economic logic. Furthermore, he writes, the threat of hedge fund activism should be expected to discourage managerial slack and underperformance,thus playing an important disciplinary role and incentivizing leaders to enhance shareholder value.

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 2021年1月版

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers

刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang

执行出品人 Executive Publiser

齐馨 Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors

时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue

高级编译 Senior Articles Editors

刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

高级撰稿 Senior Writer

廖琦菁 Liao Qijing

撰稿 Writer

齐菁 Qi Jing

编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager

汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
开发工程师 Development Engineers
程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang



版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

竞合法则（《哈佛商业评论》2021年第1期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2021
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00021885-20210108
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2021
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

124. 薪酬体系
高管薪酬制定原则
110. 实例
为下一份工作谈判
025. 丹尼尔·戈尔曼
对情商的误解

财经
CAIJING



HBR 独家中文授权
2021年2月出版

疫情重塑职场父母

疫情期间及以后，职场父母如何增强信心，处理好工作与育儿，并获得公司支持。

P.051





人民币50元 港币80元

扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序



哈佛商业评论

2021年第2期：疫情重塑职场父母

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

124. 薪酬体系
高管薪酬制定原则

110. 实例
为下一份工作谈判

025. 丹尼尔·戈尔曼
对情商的误解

财经
CAIJING



HBR 独家中文授权
2021 年 2 月出版

疫情重塑职场父母

疫情期间及以后，职场父母如何增强信心，处理好工作与育儿，并获得公司支持。

P.051



人民币 50 元 港币 80 元

扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序

VE RI TAS
Harvard
Business
Review
哈佛商业评论

2021年第2期

致读者

职场父母的艰难，一起来化解

hbrchina.org

幸福的时间

博　客

2020年对零售业有何影响?

怎样找到“被埋没的工人”

退休后更好实现自我增值

领先MCNs机构必备运营策略

疫情实验与未来办公

抢鲜读

重新审视销售流程

前　沿

人事政策　居家办公监控透明化

情商　对情商的误解

性别　投资团队中性别组成对风险承担的影响

专　栏

像经营企业一样经营地方经济（下篇）

2020年，商业角色发生了怎样的改变？

局外人难以促成变革

远程医疗的潜力和隐忧

理解未来零售变革的方向与逻辑

特别报道｜SPECIAL REPORT

品牌坚守与价值超越——林肯中国的突围新征程

聚光灯

疫情之下的工作和育儿

职场父母的前进方向

解答你关于工作、育儿和新冠病毒的疑问

为职场父母打造员工资源团体的八种方法

爸爸，在家和在职场都要关心家庭

美国自由竞争市场令职场父母陷入困境

职场父母需要上司提供怎样的支持

从“佛系育儿”到“直升机父母”

疫情期间，如何对孩子解释自己的工作

特别报道 | SPECIAL REPORT

数字化是新的长期主义

对　话 | HBR-C DIALOGUE

上海建工董事长徐征：领先的关键是战略准确、提前布局

特　写

被遗忘的多元化维度

为下一份工作谈判

高管薪酬制定原则

新形势新选择：共生战略

洞　见

特殊时期，企业需要 “创意思考”

经　验

自管理　翻过失去的一年，为悲伤留出空间

案例研究　裁员危机

——专家意见一

——专家意见二

——专家意见三

跨界人生
英国“设计之王”詹姆斯·戴森：工程师是最幸福的职业

英文摘要

版权页

职场父母的艰难，一起来化解



牛年新春将近，疫情阴霾仍未散去。最近一拨较为严重的疫情发生后，朋友圈里点赞最多的感慨竟然是："孩子又不上学了，阿姨还回家了，天要塌了！"对于身在职场的父母来说，没有什么比边育儿边工作更难的了。

居家工作不是正好可以兼顾育儿吗？有人可能会这样问。不、不、不，恰恰相反，两者放在一起，不仅不会减轻父母的负担，反而会增加他们的压力。疫情期间，一个形容不去上学的孩子的词儿——神兽，在网上颇为流行。那些边工作边监督孩子上网课，或者边哄娃边开视频会的父母们，都对这个词儿深有体会，它传神地表达了当工作和生活无缝捆绑在一起时父母们的焦虑和疲惫。

其实即便在疫情之前，上班族父母就是一个压力巨大的人群。黛西·道林（Daisy Dowling），职场父母专业辅导及咨询公司Workparent创

始人兼CEO就指出："糟糕，愧疚，失败，孤独"是她多年来在为上班族父母提供一对一咨询服务中，最常听到的形容词。疫情发生以来，职场父母的这些情绪有增无减：一方面，他们担心孩子觉得父母总是在工作影响了亲子关系；另一方面他们又担心无处遁形的育儿工作会影响职业形象，成为被裁员的首选目标，以及再次求职的不利因素。

更糟糕的是，这种焦虑情绪又殃及朝夕相处的孩子和家人，甚至酿成悲剧。调查显示，疫情期间家暴的报警电话增长了2-3倍，而青少年自杀的新闻也屡屡占据媒体头条……我们必须正视，职场父母的压力，不仅仅是他们自己的问题，这是个需要全社会参与解决的问题。

本期聚光灯《疫情之下的工作和育儿》，就是一组试图从多角度探讨，如何解决职场父母压力的文章：从自管理的角度，为父母们如何摆脱负面情绪陷阱出谋划策；从组织层面，就公司政策和管理者可以给出的支持，提出了具体解决方案；在公共政策层面上，指出现行制度的缺陷以及可改进空间。

为人父母不易，职场父母更难。好在，他们被看见、被理解、被支持，这是管理学界的进步，更是社会的进步。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 **hbrchina.org**



幸福的时间

我们之所以感到时间紧迫，是因为不知道如何重视时间。本文提供了打破这一思维惯性的方法。

哈佛商学院助理教授 艾什莉·维兰斯（Ashley Whillans）| 文

为时间标价

艾什莉·维兰斯、汉妮·柯林斯 | 文

优化时间告别加班

伊丽莎白·格雷斯·桑德斯 | 文

像管理资金一样管理时间

迈克尔·曼金斯、克里斯·布拉姆、格雷戈里·卡伊米 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

竞合法则

如今，竞争对手比以往更频繁地相互合作。但很多高管对“竞合”理念怀有抵触情绪，错失了大好机会，本文介绍了衡量“竞合”风险与回报的方法。

当机器学习脱离正轨

依靠机器学习的产品或服务层出不穷，给开发和使用它们或提供数据来训练它们的公司带来了各种新的风险。本文提供了一份风险管理指南。

提供有效帮助，避免微管理

避免微管理，成为提供有效帮助的管理者只需三个原则：找对帮助的时机；明确自己的目的；根据员工的需求提供帮助的节奏。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。



扫描二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

2020年对零售业有何影响?

丹尼尔·麦金 (Daniel McGinn) | 文
刘隽 | 编辑

2020年新冠疫情及封城的后遗症之一就是一份长长的申请破产零售商名单。在美国，受害者名单包括Lord & Taylor、Neiman Marcus、Pier One、Brooks Brothers、Sur La Table、Guitar Center和Stein Mart。同一时期，随着消费者对网上购物的依赖程度加大，亚马逊的股价从1900美元上涨到3160美元。疫情的结束是否会给零售商带来业务的猛增？网购食品杂货是否会成为常态？是否有什么东西能够减缓亚马逊主宰世界的步伐？

为了弄清我们在2020年所见变化的长期影响，《哈佛商业评论》采访了家住巴黎的贝恩公司(Bain & Co)负责全球零售业务的合伙人马克-安德烈·卡迈勒(Marc-Andre Kamel)。以下是经过编辑的访谈节选：

HBR：2020年被人频繁提及的一种观点是，疫情通常会加速现有趋势，而不是开启全新趋势。零售业的情况也是如此吗？

马克-安德烈·卡迈勒：当然是。在诸多因素的推动下，零售界已经在经历极端的动荡。首先是消费者行为和人口结构的变化——更多单亲家庭、更多独居人士、更多人生活在城市。这是一个20年的趋势。

更重要的是，你的期望值也在改变——希望更优质、更便利、更快捷、更多选择、更有价值，所有这一切同时兼备。这给零售商制造了一个难以应对的经济程式。

与此同时，市场因颠覆性商业模式的出现而受到动摇。你一方面看到了亚马逊和阿里巴巴这样的“巨型生态系统”，但是在每一个品类里又有小一些的颠覆者。比如，在服装行业，你现在有更多的能力去租衣服，二手服装业务一直在增长。这只是一个例子。

除亚马逊和阿里巴巴这样的生态系统以外，还有哪些其他类型的零售商处境良好？

我们认为还有四种原型具有可持续发展地位。一种我们称之为“区域性精品”：它们是在当地市场表现良好的企业。它们因与消费群体保持非常紧密的联系且拥有良好价值主张而受到保护。比如，在葡萄牙、瑞士和俄罗斯等国都有实力强劲的零售商，亚马逊在这些国家并没有强势的存在。最终，这些企业可能会受到新兴商业模式的挑战——我们不能确定它们是否会幸存下来——但是眼下它们的策略是有效的。

第二种我们称之为“搭便车者”，它们骑在平台背上。它们通常是极富创造性、对消费者具有极大吸引力的品牌零售商［比如，想想Burberry或鳄鱼(Lacoste)］或者规模不够大、难以凭一己之力承受技术对抗的成功食品零售商［想想Monoprix或莫里森超市(Morrison’s)］，因此它们选择通过生态系统销售并借势增长。

第三种表现不错的模式是“价值玩家”——骨子里带有降低成本、保持低价基因的企业。阿尔迪(Aldi)、Trader Joe’s、Primark和TJ Maxx就是这类例子。

最后一种原型是“规模战士”。它们是拥有足够规模的企业，试图与生态系统抗衡。沃尔玛是其中一例，尽管它自己也在力图成为一个生态系统。所以，这些原型就是我们对零售界的看法，其中一些在疫情期间表现相对优异。

那么处境不好的企业怎么样呢？

我们称这些企业为“传统落伍者”。它们的挑战是要在经营企业的同时改变企业。这非常之难，而新冠疫情只是加剧了这一挑战。我们认为，在美国和西欧，三分之一以上的零售商属于这种类型。这些企业在努力维持盈利能力。它们面临市场压力和股东压力。它们为尽力维持利润率而削夺成本，减少投资，这可能会加剧它们的问题。一般来说，这些企业要么整合，要么倒闭。这其中包括许多在2020年申请破产的企业，包括美国家喻户晓的Lord & Taylor、JC Penney、Neiman Marcus和欧洲的Debenhams、Arcadia等。

传统落伍者是最明显的苦苦挣扎的零售商，可是还有另外一类，我

们称之为“不可持续的创新者”。这些企业在数字领域推出了令人振奋的东西，但却没有真正的盈利途径。它们在发展的过程中要么失败，要么被那些向它们学习的规模战士收购。被沃尔玛收购的Jet.com就是这样的例子。

一些人希望零售业会随着社会接种疫苗而出现强劲反弹，因为人们的购物需求被抑制了。这种假设是否合理？

有两个相互矛盾的信号。一个信号是人口结构。Z世代对待消费主义的态度与前几代人不同。他们也不太注重炫耀性消费，而是更关注可持续发展与意义。新冠疫情加速了这一趋势，并使之更具跨代性特征。这些力量会让人相信，从长远来看，我们会见证消费热潮的减退。

与之相矛盾的信号来自中国，它比西方世界更快解除封城。中国的确在封城结束之后出现了零售激增，持续时间大约三四个月，而且更多是线上零售，而非线下零售。购物中心的人流依然不太景气，但转化率更高——去商店的人更有可能购物。到2020年底，中国的零售会呈正增长——封城结束之后新增的购买量大大弥补了封城期间的业务损失。奢侈品牌在封城结束后销量特别好——有的增长了40%到50%——不过，中国消费者在疫情之前已经是奢侈品牌的主要买家，因此，很难根据他们全球采购的部分商品回流情况得出一些结论。

封城和恐慌性购物致使一些人重新思考食品杂货购物习惯。这对食品杂货店零售有何长期影响？

即使在疫情之前，说起吃，人们就会在时间和金钱之间做出权衡。很多人吃的是方便食品，做饭的人较少。按单位计算，这样做成本更高，但他们节省了时间。外出就餐消费在迅速增长。在一些西方国家，人们已经将50%以上的食品预算花在了餐馆或外卖上，而不是用来买食品杂货。

疫情会在多大程度上改变这些趋势？

有人认为，此次经历让人们重拾在家做饭并与家人一起进餐的乐趣。可能有一部分人在疫情期间发现烹饪是一种爱好，不过，我们的研究表明，90%的人希望能够再去餐馆。当欧洲的封城结束之后，人们涌

向餐厅。因此，我不确定食品杂货开销和餐馆开销之间的比例划分是否会受到长期的显著影响。

我真心希望更多的人继续在网上购买食品百货，因为这很方便。

作为咨询师，你怎样帮助那些你客户中的传统落伍者？

企业还是有可能从这种轨迹中摆脱出来的。这一切都从差异化和价值主张开始着手，而这两点是针对你希望取悦的客户群而量身定制的。

以百货商店为例。我认为百货商店不会完全消失。对于那些寻求百货商店所带来的编辑和策划的客户群而言，为他们创建经过编辑的分类是有价值的。许多面临失败的大型零售商迷失了视线，看不到它们希望取悦的客户是谁。它们试图取悦每一个人，可是它们分散了自己的资源，最终没有取悦到任何人。

因此，我们对落伍零售商做的一件事是帮助它们明确理想抱负，确定它们追求的客户目标。一旦它们明白了这一点，就能够以更开阔的思路考虑重塑价值主张的问题。在某些情况下，这可能不仅涉及销售产品，还涉及销售服务。还有些情况下，这可能涉及与其他企业联手合作，以变得更加强大。我的确认为我们正处于零售业一大整合周期之初。一些企业会破产消失，但零售具有黏性。我们会看到企业抱团，而不是倒闭。

是否有什么东西可以阻止生态系统的发展？

我可以用一个数字来客观说明这个问题：在2019年到2024年之间，亚马逊在IT方面的投资将达到1000亿美元，比世界上其他十大零售商中的任何一家都要多。当你与一家能如此开销的企业竞争时，而且该企业还拥有成功的创新历史，这就不是一场公平的竞争。这是推动整合的部分原因。

亚马逊有两个受众——从它那里购物的消费者，以及通过它销货的较小企业。人们认可亚马逊在消费者身上取得的成功；2020年，在其平台上交易的企业数量也翻了一番。

与此同时，并非一切都是美好的。在美国，亚马逊曾有过不能按时交货的时期。在疫情期间的某些时候，它的客户体验下降了。因此，即使是一家伟大的公司，快速增长也存在局限性。


丹尼尔·麦金是《哈佛商业评论》的执行编辑，著有《做好心理准备：心理准备科学如何能助你成功》(Psyched Up: How the Science of Mental Preparation Can Help You Succeed)。

不怎样找到“被埋没的工人”

约瑟夫·富勒 (Joseph Fuller) 曼亚里·拉曼 (Manjari Raman)
伊娃·塞奇 - 加文 (Eva Sage-Gavin) 拉丹·达瓦尔扎尼 (LadanDavarzani) | 文
刘隽 | 编辑



即使在新冠疫情暴发之前，中、低技能的工人都难以找到并保住稳定的工作。现在，这些工人中有许多已经“不可或缺”，而其他许多人则已失业，在艰难地寻找工作。随着新冠疫情在2021年的缓解，企业将开始招聘员工，而这些工人随时可聘且有此意愿。可是，在这一过程中存在好几个长期障碍，包括照顾老小的责任以及官方证书的缺乏。因此，为了利用他们的长处和才干，领导者首先需要弄明白是什么阻碍了他们招到“被埋没工人”以及该如何更好地与他们取得联系。

新冠疫情揭示了谁才是真正“不可或缺”的员工——通常是中、低技能的员工，比如杂货店员工、照顾与家人隔离的新冠肺炎患者的医疗护工以及包装和运输货物的仓库工人。疫情还表明，当突然出现大范围的经济停摆时，中、低技能工人尤其容易受到剧烈伤害；如今，与高技能工人相比，这些人在下岗后不太可能找到稳定的工作，也更有可能为支付账单、房租或按揭贷款而苦苦挣扎。

虽然疫情帮助人看到了这些差距，但它们并非新事物。2019年，早在疫情让全球经济停摆之前，哈佛商学院(HBS)的“管理工作未来项目”(Project on Managing the Future of Work)就与埃森哲(Accenture)公司联合开始了一段研究之旅，以了解这一群体——尤其是那些希望工作但却被拒之于员工队伍门外的人，或者那些在正常情况下可以工作更久

的人。当时，我们感兴趣的是，即使在数以百万计美国人失业或需要更长期稳定工作时，企业却在抱怨技能缺口。比如，2019年6月，雇主发布了730万个空缺职位——同时另有近1200万处于工作年龄的美国人失业或就业不足。

我们称这些工人为“被埋没工人”，因为他们显然是一个人才库，具备受雇于人的潜力，但是出于种种原因，无法跻身员工队伍。由于这些人不符合“完美人选”的形象，他们甚至无法晋级到面试一关——更不必说得到稳定的工作了。由于屡屡遭拒，许多人垂头丧气，完全放弃了寻找工作。即使真的得到录用，他们也很难获得自己希望的工作时数或工作类型。可是对于拥有空缺职位的公司来说，尤其是对企业成功至关重要且难以填补职位的企业而言，这些工人是一种未被充分利用的关键资源。然而，找到被埋没工人需要转变态度。企业需要关注哪些人拥有他们急需的技能，而不是滤掉那些不合适的人。当企业将其一刀切式的招聘做法转变为更具针对性、更立足于技能的方法时，它们就开辟了一条通向被埋没工人劳动力储备库的道路，该储备库尚未开发，而且常被人遗忘。

当我们开始研究美国、英国和德国的被埋没工人时，我们发现被埋没工人的广义范畴包含了诸多细分类别。每种类型的被埋没工人都有一个或更多障碍，使他们无法符合雇主对“可行”候选人的要求。让我们看看这几个经济体中几种不同类型的长期失业丧志的人：

• 退伍军人，他们拥有许多急需的技能——从水下焊接到紧急护理——但是因为缺乏必要执照，他们无法受雇于民用职位。

• 照顾老小的人——多数为女性，但也有男性——他们因需要在家照顾小孩、老人或两者兼顾而被迫放弃了全职或兼职工作。

• 曾经的犯人或已康复的吸毒人员，他们甚至无法通过求职申请阶段。

• 存在健康问题的人——无论是身体上还是精神上的——通常会受到过早判断而不在各种职位考虑之列。

• 年龄较大的工人，他们可以带来经验和技能，但却被认为是昂贵的负担。

• 移民和难民，他们在自己的国家获得了证书，但因为缺乏语言能

力而不被录用。

尽管2019年是美国失业率处于历史低点的一年，但是我们估计，美国有2800多万被埋没工人。我们在英国和德国也观察到了类似的现象。

然后，疫情在2020年初开始让各国停摆。我们担心，这些工人最容易受到经济混乱的伤害。为了解新冠疫情对被埋没工人的影响，我们在2020年5月到6月间对美国、英国和德国的近9000名工人进行了调查。

调查结果证实了我们的忧虑，尤其是对中、低技能被埋没工人的忧虑。然而，调查结果也表明，尽管疫情让事情变得今不如昔，但这个群体却长期被雇主和社会安全网络所忽视，得不到支持：

• 他们难以找到有保障的生计。这些人在疫情前的生活就与在疫情期间一样艰难。令人震惊的是，有44%的中、低技能工人称，在疫情前找工作与我们的疫情调查期间一样难。不那么令人意外的是，52%的人称，疫情期间找工作对他们而言变得愈加困难了。

• 他们很难符合对理想雇员的定义。受访者被要求选择阻碍他们找到工作的障碍。最常见的障碍包括他们个人处境方面的困难，比如照顾老小的责任；缺乏适当的教育或技能；因语言或文化或社会问题而格格不入；在带薪休假或弹性工作时间政策方面缺乏雇主的支持；在他们生活的地方缺乏工作岗位及机会。综合起来，几乎所有工人（97%）都报告称，在疫情前，阻碍他们找到工作的具体障碍要么与疫情期间同等困难（54%），要么在疫情期间变得愈加困难（43%）。

• 他们甘冒疫情风险。由于拼命想找到工作，许多被埋没工人甘愿让自己和他们的家人承受风险。60%的工人愿意从事某项工作，哪怕这会让他们面临感染或传播新冠病毒的一定风险（36%）或重大风险（28%）。促成这种行为的原因是，人们清楚地认识到，疫情正在减少他们的工作机会。近三分之一的工人（29%）认为，他们能够胜任的大多数或全部工作已经消失了。超过三分之一（35%）的人表示，他们不知道自己胜任的工作是否已经消失。虽然这些工人渴望找到工作，但是他们不顾一切的拼命凸显了他们的脆弱性——这是对雇主和政策制定者的严峻提醒，要为这些人提供充分的健康和安全措施。

• 他们缺乏获取刺激援助的途径。大多数受调查的中、低技能工人（72%）表示，第一轮的刺激援助因这样或那样的原因而并未惠及他

们：34%被埋没工人认为，他们没有资格获得政府支持，17%的人表示他们不知道自己是否有资格，10%的人认为申请援助太难，而另有11%的人申请过，但却没有得到政府的任何经济资助。只有24%的受调查者称他们得到了资助。

• 他们认为没有人在乎。在新冠疫情让各个城市和国家停摆后，这些被边缘化、灰心丧气且基本上不在全职劳动力之列的工人仍然感到不被正视、不被倾听、无人关怀。当被问及他们是否觉得制定决策的领导者代表了他们的时候，大多数人（75%）要么干脆地回答“没有”，要么表示他们不确定。他们承认自己代表了受新冠疫情经济影响伤害最大的那部分人群：53%的人认为低收入家庭受到的打击最严重。

这些发现应该引起企业领导和政策制定者的深切关注。大量的被埋没工人预示着许多机会的错失。这表明，经济体在鼓励劳动力参与、弥合技能缺口或促进生产力方面做得不好。

对于企业而言，随着他们准备在2021或2022年恢复某些正常状态，这是一个重新审视招聘和留人策略的机会。疫情会加剧大多数发达国家已经明显存在的危险的经济不平等程度。通过寻找途径获取被埋没工人的技能，企业能够帮助解决这一问题。总部位于俄亥俄州哥伦布市(Columbus, Ohio)的小型企业Hot Chicken Takeover开发了一种全新的商业模式，用以雇用、挽留那些可能曾经蹲过监狱或戒毒成功的工人，并促进他们职业生涯的发展。CVS Health等大型雇主则意识到，如果美国残疾人士占了总人口近五分之一，该公司将需要做更多的工作来吸引所需人才。该公司制定了“能力涌现”(Abilities in Abundance)计划，系统地识别它在实践中不经意设立的就业障碍，并着手拆除这些障碍。一个关键的变化是：CVS Health重新调整了培训计划，使其更容易为残疾人所用。

在这两起案例中，该企业对社会责任事业口惠而实不至，或致力于产生良好的公关效果。他们将聘用被埋没工人作为一项关键策略，以吸引人才并发现具有合适技能的人。他们重新审视自己的做法不仅仅是为了筛查出“最完美的人选”，而是为了专注于立足技能的招聘。

与此同时，政策制定者要明白，被埋没工人在疫情之前就已大量存在，现有的社会项目和福利并没有帮助他们获得并维持就业。因此，刺

激计划的福利不应该忽视长期失业人员。公共政策，如帮助工人兼顾家庭和工作生活，也可以鼓励雇主消除障碍，帮助被埋没工人进入并留在劳动力市场。

最后，从长远来看，如果数以千万计被埋没工人的生活要得到改善，就必须解决严重导致被埋没工人边缘化的结构性因素，包括缺乏负担得起且可靠的护理资源或者可获得的心理健康支持。

虽然我们对被埋没工人的研究在人们获悉新冠疫情之前就已开始，但是疫情让人们关注到了他们的困境和潜力。2021年存在改善经济建设的机会。企业将力图招聘那些具有难觅技能的人才——而许多被埋没工人愿意、能够而且可供填补公司后院的那些职位。企业只需拓宽视野，去发现那些近在眼前等待就业的人才。



约瑟夫·富勒是哈佛商学院(Harvard Business School)的管理实践教授、“管理工作未来项目”(Project on Managing the Future of Work)的共同负责人。他还是哈佛商学院高管教育项目“领导员工队伍快速转型”(Leading an Agile Workforce Transformation)的教师共同负责人。曼亚里·拉曼是哈佛商学院“美国竞争力项目” (Project on U.S. Competitiveness)和“管理工作未来项目”的项目主管及高级研究员。伊娃·塞奇-加文是埃森哲(Accenture)的“人才与组织”(Talent & Organization)实践的负责人。拉丹·达瓦尔扎尼是埃森哲研究(Accenture Research)的高级主研人员。

退休后
更好实现自我增值

曼弗雷德·凯茨·弗里斯（Manfred F. R. Kets de Vries）| 文
刘隽 | 编辑

退休高管们常常会感到痛苦和折磨，因为他们大多没有为退休生活做好计划和准备。为了防患于未然，请确保即将退休或已经退休的你拥有丰富多彩的家庭生活、工作环境外的人脉交际圈和社交活动。除此之外，雇主也可以就此提供帮助，或许还能从中获得意想不到的收获。

西蒙总是盼望退休，因为工作所带来的持续压力让他有点吃不消：无休止的会议、长期频繁的出差等，每天总有忙不完的事情。

遗憾的是，退休后的生活与他的期望完全相悖。退休后的无所事事让他失去了成就感，反倒怀念起退休前每天处理邮件和电话、与同事沟通交流甚至终日忙碌不已的工作情景。总而言之，他太失落了。

我在工作中遇见过许多“西蒙”。事业有成的人往往难以接受自己职业生涯已经“结束”的事实。 因此，尽管退休高管意识到自己正在迈入人生的新阶段，但他们可能几乎没有考虑过如何应对情感上的落差和变化。因为工作占据了他们大部分的时间和精力，反而忽略这方面的需求。其结果是，退休让他们倍感失望。

退休，如离婚和死亡一样，也会带来分离的痛苦情绪。如何处理好这种情绪，对退休高管来说也许是一个挑战。

心理学家詹姆斯·罗伯逊(James Robertson)和约翰·鲍比(John Bowlby)邀请了一批儿童进行模拟实验，得出了颇有意义的结论。他们认为，人们适应退休生活的过程可以分为三个阶段，分别是抗议、绝望和解脱。正如预想的那样，有的人会顺利地度过这三个阶段，而有的人则会一直挣扎下去。举个例子，如果一位男士退休了而他的伴侣仍然在职，他可能会觉得自己是寄生虫，并因此而感到可耻。这种负面的感受

很可能会产生沮丧情绪，严重的甚至会早丧。

怎样顺利过渡，减少痛苦？

花时间发展自己的人脉交际圈。最好是从自己身边开始：与家人朋友一起共度时光。著名的哈佛大学纵向研究项目（Harvard Longitudinal Study）指出，幸福感源自亲密的人际关系，而不是金钱与名望。

建立除工作环境外的人脉交际圈。除了发展个人人际关系之外，准备退休的人们还应该开始参加非工作圈的社交活动(如果还没有开始的话)，如社区志愿者活动，既能从中找到自己的价值，又可以建立新的人际关系；或者报读老年大学课程，寻求继续学习的机会。还有些人发现，教学能够发挥他们的创造力，为年轻人指点迷津可以带来巨大的满足感。

寻找新的出路。许多退休高管会在一些企业或非营利组织担任或临时担任其顾问或董事会成员，你也可以考虑为新兴企业家或年轻高管提供专业指导。你的建议可能会对正在商界摸索成长的年轻人产生极大的影响。而且，人脉对于企业的成功至关重要，因此你可以充分利用自己的人脉来助“小徒弟”一臂之力。你甚至可以积极参与推进他们的事业发展。

选项丰富反而会令人望而却步，踌躇不决，不知道从何处下手。对于那些迷茫的人来说，雇主可以提供相关资源进行援助，如心理治疗、个人咨询或个人成长计划等。这些都是人们进行自我探索、调整生活价值观和培养新行为模式的宝贵资源。

遗憾的是，目前只有极少数企业会为退休员工的过渡期提供援助与支持，不过专业的服务公司可以做到。我曾经为一家大型战略咨询公司提供类似的咨询服务，该公司为其高级合伙人设立相对较早的退休日期。公司的人力资源管理人员会安排讲习班，提供生活指导和咨询服务，积极地为即将退休的合伙人提供终身服务。实践证明，这是一笔双赢的交易：退休合伙人更容易适应新生活，而公司则可以继续享用他们的人脉资源。前合伙人不仅是公司的门面，而且还可能为公司带来新业

务。

过去，人们总是认为退休管理就是财务规划，忽略了心理疏导。在今天的知识经济中，我们不应该让尚且健康、头脑灵活的经理人觉得自己退休后在这个社会毫无用处。



曼弗雷德·凯茨·弗里斯是资深导师、心理分析家和管理学者，INSEAD领导力发展和组织变革杰出教授。

领先MCNs机构必备运营策略

刘浩 | 文
刘隽 | 编辑

MCNs 最早源自视频平台YouTube, 指第三方服务机构。随着市场和需求的发展，MCNs机构的功能和服务越发丰富，包括但不限于粉丝数量提升、内容管理和策划、创作者合作、版权管理、流量变现（广告和市场营销活动）和销售渠道服务等。根据Tracxn的统计，国外市场大概有250家MCNs机构，其中YouTube认证MCNs机构大约有50个，2020年MCNs的国外市场规模大概330亿人民币。据艾媒咨询预计，2020年MCN市场规模将达到245亿元，机构数量将达到28000家，即便有疫情影响，线上业务仍保持了快速增长。而中国MCNs市场份额大概为全球市场的43%，机构数量是国外市场总和的大约112倍，国内市场竞争激烈程度可见一斑。

随着技术发展，国际市场出现了网红营销公司(The influencer marketing companies)，通过数据技术挖掘和分析潜在创作者，来为品牌提供营销策略或提供整合式营销策略服务。这对以内容生产获取用户订阅及通过广告和市场营销变现的MCNs机构冲击较大，因此，如何拥抱并发展新技术，如何调整组织运营策略，就成了全球范围内MCNs机构所面临的新挑战和新机遇。

清晰的价值链逻辑

根据著名的战略学家迈克尔·波特(Michael E.Porter)提出的价值链分析法，企业运营框架分为直接价值生产活动和间接价值生产活动两部分。基于价值链的模型，MCNs机构要将产生价值活动的两部分清晰化，这是运营的核心，明确的核心策略会帮助机构取得竞争优势。

纵观国内市场，由于社会结构和消费文化的不同，MCNs机构有六种主要业态，分别为内容型、电商型、培养网红或名人型、市场营销型、品牌建设型以及混合式型。不同机构的运营方向和策略不同。在克劳锐2020年总体样本512家MCNs机构的调查中，内容策划部、运营部和商务部为机构发展的核心配置。随着市场份额的饱和，大量MCNs机构面临着强化管理和组织化洗牌，需加强有效管理和运营，完善发展体系。以Tastemade公司为例，该机构主要内容聚焦于美食、家居和旅行，而这三个板块内存在逻辑链接。对于想成为行业领袖的机构而言，价值链上涉及的每个环节都至关重要，而企业在运营过程中，价值链逻辑需根据实际发展不断调整，以适应不断变化的市场需求，并随时准备迎接新趋势的挑战。

数据的挖掘及分析

成为行业领先者，数据技术的开发、挖掘和分析必不可少，这是企业必备素养和运营策略。此类技术可以帮助内容运营团队快速调整策略，以适应各个平台的趋势。而其范围及广度则应从细分领域到全网均有辐射。失去数据辅助，不确定的风险将会威胁潜在创作者的挖掘，如错估市场趋势，投入资源后发现挖掘和培训签约者与实际需求趋势不符。如果没有数据支撑，也无法提高议价能力或将优化为品牌提供的服务。以Sway Group公司为例，该机构以数据驱动运营，实时数据分析和投放效果能够有效帮助创作者和客户更好地调整策略。

可持续的合作模式

MCNs机构与签约者的合作模式影响着彼此的未来发展和资源的分配。据克劳锐的报告显示，MCNs机构面临的最严重问题之一是签约创作者的管理问题。这会导致合作难以为继。为此，MCNs机构应致力于探索更加可持续的合作模式，以下三种合作模式可以为MCNs机构提供参考：

1.初级合作模式。这种合作模式MCNs机构只承担直接变现服务，

比如一个拥有大量粉丝的主播配合拥有选品能力和完善供应链体系的MCNs机构进行产品销售，只需根据成交量来支付主播的服务费用即可。这种模式中不涉及内容运营和增加粉丝等服务。

2.中级合作模式。在该模式下，MCNs机构需要介入内容运营，提升粉丝数量，制定市场营销战略等，双方需要根据详细条款约定责任义务。其中，MCNs机构要考虑对此类人员提供期权的可能，并制定粉丝增长计划和增量粉丝权益的归属协议。因为粉丝具有潜在价值，如果签约者与公司解除合作，那么增量粉丝的价值需要明确归属。

3.高级合作模式。签约者最终变成公司合伙人，而机构则负责整体运营。在该模式下，MCNs机构和签约者为合伙人关系，彼此之间相互作用，并对彼此的长期发展负责。

对外部开放与合作的商业模式

拥有开放姿态将会在某种程度上帮助机构取得竞争优势、提升变现能力。比如通过整合式营销策略的使用，品牌不再依靠单独的MCNs机构实现营销活动，而是通过整合营销的策略，依托于全网的不同渠道进行运作。每家MCNs机构有自己的聚焦领域，具备全整合营销能力的机构将会获取更多的品牌营销份额，同时依靠全网潜在机构和渠道的合作到达预期目的。在整个交易和合作环节，不论MCNs机构规模如何，在开放与合作的商业模式框架下，都能获取价值。

中国市场容量巨大，MCNs机构数量也庞大无比，竞争残酷，为避免在竞争洗牌中被淘汰，机构强化组织管理和运营策略势在必行。上述四个运营策略可以帮助MCNs机构有效地完善组织和运营体系，进一步提高自身竞争优势。



刘浩是南伽数字娱乐运营负责人、制片人及自由商业作家，主要关注泛娱乐行业。

疫情实验
与未来办公

华颖｜文
刘隽｜编辑



疫情期间的社交疏离需求为工作方式带来了巨大且迅速的变化，远程办公不仅成了许多人2020年的一段经历， 更是改变了人们对工作方式和工作环境的看法及感受。在过去的二三十年中，随着网络技术的发展和公司管理理念的变化，工作地点灵活性和工作方式、工作场景多样性也逐渐增长，并激发了多种办公空间新类型、商业模式乃至城市综合体新型功能组合和形态的诞生。这些转变是疫情期间工作方式解决方案的必要铺垫和条件，同时，突如其来的变化也促成了一场在社会乃至世界范围内对工作空间解决方案的实验。

远程办公之于传统办公室工作有着明显的可取之处，如减少房地产成本、减少不必要通勤及与两者相关的碳足迹、增加管理与人员配置的机动性等。在美国，有公司已将远程办公永久设为办公地点选项；也有多家公司决定将总部搬出硅谷。与此同时，远程办公也有着实实在在的挑战，包括工作效率、团队管理、员工归属感、对新支撑体系的需求等等。一方面，远程办公的适用性(之大)和应用阻力(之小)似乎超乎我们的预料，另一方面，在应激性的调整之后，眼下无疑是一个从办公方式和公司管理、商业地产、规划设计等多角度探讨和展望未来工作生活方式、未来城市建成环境以及公司组织和人才战略的难得契机。

我在康奈尔大学的所在院系和带领的国际办公空间研究中心团队在办公空间策划领域有着较高声望，多年以来不断培养并向全球设计策

划、地产咨询行业的顶尖公司和大企业输送专业人才。近年来的实证研究和设计策划教学的重点，更是集中在以灵活机动、高度自主、彰显个性或品牌、分享经济下建筑空间的平台服务特质和以技术赋能为特点的新办公空间主题。例如在2017-2019为美国兰德公司(编者注：Research and Development，简称RAND，是美国最重要的以军事为主的综合性战略研究机构)所做的以“未来办公空间”和“磁力办公空间”为题的研究和咨询，与瑞士银行、波士顿咨询公司的合作，以及对日本新型办公空间和开发模式的研究等等。尽管这些着重关注未来工作、未来组织和未来办公空间的研究并未预判到疫情的场景，却有大量共通的话题，如灵活办公、远程与面对面交流的互补、工作空间(实体与虚拟)对组织关系的影响、新兴技术、健康、减碳等。专门针对疫情期间的办公模式的一项国际合作研究也已于去年下半年启动，将对意大利米兰、美国纽约和波士顿，以及中国的多个城市展开研究。

2020年12月，在康奈尔大学于中国举办的年度论坛：康奈尔-中国论坛上，一个题为“疫情促成的一场大规模社会实验之后的思考：工作方式、高端人力资源管理与房地产的新常态、新机会”的对话板块，将优客工场创始人毛大庆先生、梦想加创始人王晓鲁先生和猎新传媒CEO把冉女士邀请到康奈尔中国中心，直播了一场就未来的工作方式、人才和绩效管理，以及前瞻性办公空间等话题的精彩对话。

毛大庆从公司组织架构和办公室的源起和变迁切入，他认为，这次疫情的一个正向作用是对于市场的教育——“弹性、灵活、可变动，变成了疫情中办公空间的必需特征，这样的社会化支持对于企业和一些个体在疫情中恢复生产是起着重大作用的。原来是花时间教育用户，这次变成了大家在寻找这样的工具，无论是可以远程开会的会议室、带有远程服务各种各样的空间，还是可以让企业快速冷启动的办公空间和附加的软服务等等”。由此推及一个更根本的变化，“企业在选择不动产时往往更是在选择一种服务，而不是选择一个建筑。由此造成中国几十万亿办公不动产存量资产的标的承载人群发生着重大变化，对于“平台经济”“众服”“办公空间的衍生价值”的需求和讨论也应运而生。

把冉认为组织的数字化的进程势在必行，疫情更明确了加速这一进程的必要性， 组织的灵活性、弹性和敏捷性在今天被提到了一个更高的

位置。超过90%的企业已在延续部分在线办公的做法，灵活的办公地点、灵活的办公时间、更多元化办公方式已经在实践当中。在未来组织形态的加速变化中，每个人在组织中承担的责任和角色、个人与组织的关系也在发生改变。这场疫情让职场人越来越向内关注，更理性地审视生活和工作。通过疫情看到的不确定因素让许多人更为积极，以应对突然出现的风险。

王晓鲁的分享集中关注地产科技话题。从大的尺度讲，楼宇信息化程度提升、精细化管理，以及用信息化手段提升服务能力，越来越多地在疫情期间得到房地产企业和用户的认可。着眼办公空间，更好的合作工具、沟通工具、管理工具和协同办公工具，是大家现在的共同诉求。疫情还加速了大企业对分布式办公形式作为有效空间解决方案的尝试和应用，其中也很明显地需要更为强大和细致的数字化技术支撑。

基于自己的研究和嘉宾分享，以下是我的一些观察，其中几点也借由新冠疫情而来的“社会实验”而更为清晰化：

• 公司组织形式与结构的加速变化，对个人及不同团队差异性需求的认同与支持，以及由成果导向的思维方式带来的工作方式和工作环境自主度的增长，正在改变办公室工作和办公空间。

• 办公空间的服务属性和作为“赋能平台”的作用，不仅得到大量关注，也由各种尝试和创新得以落地，并将在市场中经受打磨和进一步提升。

• 相对分布式和碎片化是长期的一个趋势，它与未来城市工作、生活方式的变化方向是合拍的，也将为城市碳足迹的大幅度减小作出可观的贡献。

• 技术的进步与数据的应用将继续大幅度提高空间的潜能，若能在技术开发和应用中始终重视对人和组织的直接和间接影响，快速发展的技术将是今后工作体验不断改善和创新的强大源泉。

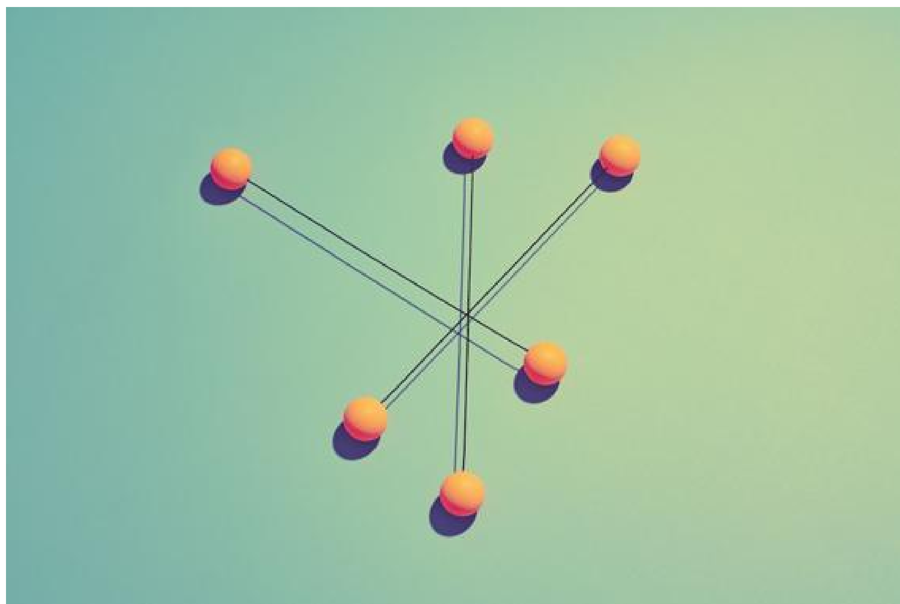
• 办公空间向城市空间和自然环境的渗入，可带来全新的办公体验和无限创造空间。



华颖是康奈尔中国中心主任。

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2021年3月刊聚光灯

重新审视销售流程

当CEO打销售电话

很多B2B供应商高管认为经常拜访重要客户是紧跟市场的方式，也是工作内容的一部分。实际情况却并非如此。拜访可以增加收入，加强公司之间联系，但如果处理不当，可能损害甚至导致关系破裂。本文中，作者尼尔·卡彭（Neil Capon）和克里斯托弗·塞恩（Christoph Senn）研究了供应商公司CEO和其他高管与客户打交道的方式，正面与负面都有。得出研究结果之前，他们参加了30场高管培训研讨会，出席者都是全球各地的客户经理。卡彭和塞恩介绍了高管与战略性客户打交道方面常见的五种情况：不插手、我行我素、社交拜访者、交易制定者和增长冠军。他们研究了每种类型的风险和好处，还为找到合适的角色提供指导。他们认为，高管不能单纯以客户为中心，还要当成增长的重要因素，也是推动成功的基础。

在哈佛商学院出版社即将出版改编版新书中，哈佛商学院高级讲师弗兰克·塞斯佩德斯（Frank Cespedes）指出，疫情和经济衰退之后，企业重振收入时应重新审视销售流程以加强联系。众所周知，现在买家做购买决策时很自然会考虑在线资源，但很多销售流程并未考虑这一点。塞斯佩德斯表示，公司尤其要改进流程，为客户选择提供更合适的标准，提升购买流程的清晰度，而且要更有效地利用销售指标。

前沿

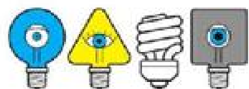
重新设计招聘流程

疫情颠覆了诸多传统的商业行为。在招聘方面，疫情只是推动早已开始的转型加速，凸显了诸多公司当前招聘方式效果不佳。研究咨询公司高德纳一项新研究调查了转型并画好路线图，协助招聘经理驾驭新形势。研究人员发现，三种趋势导致传统招聘策略过时。

万事达卡前任和现任董事长谈交接

身为上市跨国公司的董事长，面对有魅力也有远见的CEO，而且10年任期内将公司收入增加了两倍，净收入增加了六倍，公司市值也从300亿美元增长到3000亿美元，要考虑换人确实很困难。而身为CEO，要寻找自己相信未来十年内能做得更好的接班人可能更难。

IdeaWatch前沿





人事政策

居家办公监控透明化

IF YOU'RE TRACKING EMPLOYEE BEHAVIOR, BE TRANSPARENT ABOUT IT

托马斯·查莫罗普雷穆日奇（Tomas Chamorro-Premuzic）
理查德·布施巴德（Richard Buchband）| 文
柴茁 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

面对居家办公，管理者需要在维护公司利益的同时，兼顾员工的隐私需求，及时与员工沟通公司的监控政策。

新冠疫情发生前，我们就清楚地知道，杰出领导者的一个关键特质是具备同理心，即理解和关照他人情绪的能力。疫情期间同理心变得更为重要，管理者需要更注重员工的身心健康，关心他们所处的实际环境，以便帮助员工缓解压力、培养韧性。

但是，疫情期间取代了面对面沟通的远程交流让这个任务变得愈发艰难，因为这要求领导者通过视频工具表达同理心。人类的沟通原本是感性的，远程交流难以传达感情，而且对着电脑屏幕感受和表达情感，与面对面交流有明显区别。

更糟的是，管理远程工作的员工还会涉及道德和法律——管理者往往忽略甚至察觉不到这一点。居家办公前，工作和个人生活之间界限模糊的现象已逐渐普遍，现在这一界限更加难以区分。

我们认为，对员工表现出同理心——例如频繁询问进度，评估员工情绪，了解他们所处的环境——和尊重员工隐私之间很难达成平衡。部分问题不在于法律而是伦理，管理者不该理所当然地用常识应对。举个例子，在传统工作时间安排远程会议并不涉及法律问题，但如果考虑到员工的具体情况（照顾孩子、身处封闭区、居家办公空间和音量限制等等），就明显是道德问题。有时是网络问题，因为居家办公在各种可见或不可见的地方极大地依赖数字通信技术。例如Zoom疲劳、学习新技术工具的压力，以及将线下会议转移到线上导致的效率下降。当下管理者应该比以往任何时候更重视激励、联系和理解团队等杰出领导力的构成要素，以及在线上发挥领导力、干涉员工家庭生活的相关规定和道德

影响。

全球各地的许多员工大概都很熟悉以下情景：

某公司允许所有非必需岗位的员工居家办公。员工工作使用的设备、技术和联网设备，可能需要与其他居家办公的室友、家人或上网课的孩子共享。公司因此会更加注重安全、隐私和工作效率。公司的数据和专属信息是否安全？被黑客攻击的风险是否上升？是否有新的网络安全风险？员工是真的在工作还是在偷懒？他们完成的工作与以往相比增加还是减少了？如果企业一直以来奉行的是鼓励多出勤或加班的文化，现在管理者能否学会评估员工的实际成果，抑或觉得必须对员工居家办公的具体情况进行细致入微的管理和监控？

公司深入检查了安全工具包，并部署了常见的工具组合：击键监测、截屏、电子邮件监测和跟踪连接VPN时的流量，以及检测可能连接VPN运行的非工作程序或软件。公司这么做的主要理由或许是确保数据安全，但这些活动也可以给管理者提供有效信息，让管理者了解员工居家办公时在干什么。

那么，员工是什么感觉呢？首先，员工或许根本没有意识到监控等级的提高。很多人虽然知道自己在办公室的一举一动是被监测和评估的，但在办公室以外可能并不想这样受监视，员工可能希望居家办公场所更私密。家一直被视为与办公室“区分开”的地方，很多人认为自己的选择、信仰、生活方式、政治观点和浏览历史不应该被雇主看到，也跟雇主没有任何关系。现在，直属上司和领导层鼓励或允许居家办公，尝试在这个社会和企业共同经历的特殊时期与员工建立相互信任的关系。而与此同时却有另一个企业职能部门，出于保护和安全目的，用各种复杂的工具不断追踪员工在自家起居室和路由器上的一举一动。

这一切同时发生，利益和行为冲突是否可以调解？或许可以。深入了解相关法律，重新进行道德考量，然后设计一套共通的沟通机制和预期就能缓解当前矛盾，加深双方信任。我们认为关键问题是：出于好心的管理者如何能在保护公司利益的同时，满足员工在相互信赖和隐私保护方面的预期？我们认为这两点并非必然冲突，完全可以设计一套符合道德的企业监控机制，实现鱼和熊掌的兼得。

远程监控是否合法？在美国一般是合法的。保护自身资产是企业的

合法权益。在联邦和州的层面，电子通信隐私管理遵循的是1986年的《电子通信隐私法案》（Electronic Communications Privacy Act of 1986）和一些州立法规衍生出的最重要的限制。通常来说，《电子通信隐私法案》禁止雇主故意拦截员工的电子通信内容，包括邮件和即时通信，但是有两个重要例外：一是“商业用途例外”，也就是说如果公司可以证明是出于商业目的，就可以监控电子通信；第二个是“准许例外”，获得了员工的准许就可以监控。

商业用途例外覆盖的范围很广泛，可能是为了保护企业知识产权，以及避免因为员工使用社交媒体或其他非工作行为，导致系统受到恶意软件或电脑病毒的侵害。雇主也希望要确保员工遵守企业规则，不在上班时间或公司设备上做未经批准的事，比如玩游戏或浏览色情内容。

与此同时，很多州都认可对隐私适用习惯法。长期以来对隐私的法律概念，有时被称为“侵扰个人生活安宁”，现在仍适用于许多场合。在这个规定下，个人享有隐私权，不应被他人（比如雇主）侵扰，不管这种侵扰是实际还是以电子监视个人活动或记录的形式。这引出了棘手的问题，是否将监视延展到员工的私人活动——这一界限尤其模糊，因为私人生活和工作发生在同一地点、同一设备上，而且可能同时发生。康涅狄格等多个州详细说明了附加条款，要求事先书面通知雇员，讲明使用监控的类型和方式。

加夫列尔·加西亚·马尔克斯曾写道：“每个人都有三种生活：公共生活、私人生活和秘密生活。”在新冠疫情和数字化革命来临之前，这三种生活的界限非常容易区分。但是，在今天数字化居家办公的环境下，或许无法完全分清公共和私人生活的界限，或者说企业和个人的界限。以我们亲身经历而言，矛盾往往源于预期错配：居家办公的员工希望有一定的隐私，但是这不符合雇主的侧重和期望。许多关于设定界限的伦理问题通常发生在个人对临界或越界感到意外时——“我完全没想到会发生这种事情”或者“我不知道公司会监控我在家使用笔记本电脑的情况”。

一种解决方式是消除这种意外。企业文化逐渐成为一种特色，由员工信任和企业透明度等相关因素组成。暗中维持企业监控计划与这些目标是冲突的。监控或许偶尔能够抓到犯错的人，但是对鼓励正确行为或制止不当使用公司资产毫无用处。最终，是否要用、用到什么程度、用

什么类型的监控，决策权在每家公司手中，要根据具体业务情况、居家办公政策、企业规模和预算等因素自行决定。我们认为，要把握好平衡，与员工坦诚沟通、阐明公司监控计划的存在和理由，这样的方法与企业透明的文化和信任相一致，也与企业根本的法律框架相一致——在美国，公司的合法权益为前提，若能获得员工的准许就更好了。

尽管我们正面临空前不确定的情况，但一些经典的管理原则依旧适用——甚至可能更适合当下。我们的目标应该是培育信任，营造公正透明为主导的道德氛围，让员工更多感受到安全而不是压力或焦虑。实现这一目标或许需要新的方法，但归根到底，依然是关于沟通、参与和福祉，这些都是提升绩效和生产力的关键。



托马斯·查莫罗普雷穆日奇是ManpowerGroup首席人才科学家，伦敦大学学院和哥伦比亚大学商业心理学教授，哈佛大学创业融资实验室副研究员。他著有《为何会有这么多无力胜任的人成为领导？如何改善这一点》（Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? and How to Fix It）一书，他在TED的演讲也是基于此书。理查德·布施巴德是ManpowerGroup高级副总裁、法律总顾问兼秘书长，有企业和证券法背景。他是纽约证交所上市公司咨询委员会成员，经常就董事会级别治理、上市公司发布、职场趋势、伦理及合规等主题发表演讲。

情商

对情商的误解

WHAT PEOPLE (STILL) GET WRONG ABOUT EMOTIONAL INTELLIGENCE

丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）| 文
柴茁 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

我的《情商》（Emotional Intelligence）一书出版25年来，我发现人们对这个概念最深的一个误解便是将之等同于“好相处”。其实并非如此，而且这样的误解会带来麻烦。

听到对同事的评价是“好相处”，我们的第一印象往往是与这个人共事会很愉快。但这种感觉会掩盖更微妙的问题，比如这个人是对谁而言好相处。我认识的一位管理者风度翩翩、礼貌待人，而且非常愿意取悦客户和老板。对这些人来说她无疑很好相处。但与她的下属接触时，我却发现她营造的工作环境并不友好。她吹毛求疵，冷漠又不顾及他人感受。在开发自身情商时，所有人际关系都十分重要。

另一方面，特别是在充满竞争的商业环境中，我也看到友善被解读为试图避免冲突，因此易于操控。如果做个好人仅仅意味着会被随便欺负，那为什么要培养情商呢？或者，如果你负责设计员工的培养方案，为什么会想训练出一公司的“好”人——难道不是一公司的“强”人吗？



事实上，掌握情商的四个构成要素，可以让你在需要对抗时直面冲突，同时更有策略和效果。四个构成要素分别为：自我意识（self-awareness）、自我管理（self-management）、社会意识（social awareness）和人际关系管理（relationship management），其中没有一个与“好相处”有关。

如何利用这些概念来处理对抗？如果你担心自己被欺负，可能会走向另一个错误的极端——将愤怒宣泄在他人身上，让情况变得更糟糕。如果你确实不愿意直面冲突，可能也会完全避免对抗。情商是在这两个极端间找到一条中庸之道。强大的自我意识和自我管理可以让你控制住冲动情绪或因对话而引起的焦虑。高度的同理心——属于社会意识——有助于你站在他人角度看问题，使你在表达自己的想法时让他人感觉到被尊重与被接纳，或顾及他们的利益。应对冲突是人际关系管理的一个重要部分。你需要用他人可以接受的方式明确且坚定地说出自己必须说

的事情。

比如我认识的一家公司的创始人兼CEO，他总是避免冲突；总是不愿意告诉员工需要在工作上更努力一些，结果这成了公司的一个问题。情况极为糟糕，有些员工不得不直接告诉他，一些同事过分偷懒，导致其他同事无法正常工作。于是这位CEO开始让一位教练帮助他对偷懒的员工开口，明确表达自己对他们的期望——没有威胁或指责，也没有放任不管。出乎他的意料，对话进行得很顺利，之前偷懒的人开始努力。自那以后，他在面对偷懒的员工时变得更加自信果断，不再逃避。

这很常见——我见过许多人以这种方式培养自己有策略地处理对抗的能力。这是情商的最好体现，我不希望人们因为错把情商当作“无为”而错过它带来的好处。

然而，表现出某种情商的人也可能采用战略性过度的方法（如果你认为情商只是“好相处”，就会忽视这个缺点）。这是因为，高情商意味着你在一定程度上有能力管理周围人和自己的情绪。这一点会很快造成问题。

以同理心为例。有三种不同类型的同理心，存在于大脑中不同的位置：

认知：我知道你是怎么想的。

情绪：我理解你的感受。

同理心关怀：我关心你。

假如你很擅长前两种，却不擅长第三种，就很容易单独用前两种来操控他人的情感。我们看到在“命令与控制”文化中很多杰出的领导者就是这样：他们通常是学习榜样，因为对优秀有非常高的个人标准，所以被提拔。他们善于推动其他人完成短期目标——他们有较强的认知同理心，因此沟通顺畅；情绪同理心强，所以知道自己的语言在员工心中有一定分量——但是因为他们缺乏同理心关怀，所以不在乎员工要付出怎样的代价。这样不仅不道德，而且会让人情绪疲惫。

例如，一个医疗机构的CFO专注于公司利润，于是凭借对高管团队的了解，说服他们逐步提升每位医生在规定出诊时间接诊的病人数量，以此提升利润。他不在乎医生的情绪成本和健康成本。然而，一位高管教练最终指出，这位CFO亟须提高自己的同理心关怀，因为现有医护团

队显示出了明显的抑郁和焦虑信号，而且员工流失率很高。结果发现，他对家人和朋友抱有很好的同理心关怀，却从没把这个能力用在工作上。在教练的指导下，他学会了在高压的工作环境中运用这一技能。他开始倾听医护团队的抱怨，并与他们合作发掘更人性化的需求。

更注重培养情商的领导者不仅能更协调地运用三种同理心，还能在所有人际关系中用好情商的四个构成要素。将情商简单等同于“好相处”会掩盖整个力量框架最大的益处，并且会导致领导者无法开展强大、高效的对话，也无法培养起能够影响和引领人际关系的能力。



丹尼尔·戈尔曼以《情商》（Emotional Intelligence）一书闻名，是美国罗格斯大学（Rutgers University）组织情商研究联合会的联合主任，最新著作《搭建情商的积木》（Building Blocks of Emotional Intelligence）是一套12本的入门读物，介绍了情商能力的各个方面，并通过在线学习平台“情商培训计划”（Emotional Intelligence Training Programs）提供培训课程。他还著有《原始领导力: 释放情商的力量》（Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence）和《改变特质: 科学揭示冥想如何改变你的思想、大脑和身体》（Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain, and Body）。

性别

投资团队中性别组成对风险承担的影响

HOW THE GENDER BALANCE OF INVESTMENT TEAMS SHAPES THE RISKS THEY TAKE

路易莎·阿莱马尼（Luisa Alemany）
玛莉亚罗萨·斯卡拉塔（Mariarosa Scarlata）
安德鲁·扎哈拉基斯（Andrew Zacharakis）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

平均而言，女性会比男性更加规避风险——至少研究和公认的观点是这样认为，例如在选股、投资风险资产和进行收购时，女性会选择承担更小的风险。有各种观点解释这种差异，最常见的观点是，在原始社会，男性不得不为争取地位、竞争权力而争斗，而女性则更有可能扮演照顾者的角色。另一个解释认为，男性的个性往往更倾向于寻求刺激，风险是他们享受的一部分。

然而，也有一些学术研究（包括我们自己的研究）表明，真实情况更为微妙。对社会创业和影响投资的研究表明，女性对风险的承担程度取决于具体情境。事实上，在某些环境下，女性有可能更愿意承担我们所说的“社会风险”。

之前对男性和女性风险承担行为的研究倾向于关注投资、收购和杠杆等与金融要素相关的量化决策。然而，许多有关投资、创业和商业的重大决策，整体而言都是关于对人押注、解决社会问题，或试图在利益冲突中找到平衡。这就是我们所指的社会风险：在财务后果之外对人或社会产生重大影响的决定。

为了验证这一想法，我们观察了同时涉及金融投资与社会影响的影响力投资，即慈善风险对追求金融稳定乃至盈利的同时，解决社会问题的社会创业者的投资。

为构建数据库，我们联系了欧洲、美国、亚洲和澳大利亚所有慈善风险基金。我们共找到104家活跃企业，其中50家同意与我们分享涉及自身投资方式的数据，让我们可以近距离观察风险承担行为。

为了衡量不同基金的风险承担取向，我们用了创业学术文献中知名的风险调查指标。这组指标可以衡量投资者是主动寻找新的投资机会，在结果不确定的情况下大胆决策，定期对产品组合做出重大调整，还是谨慎投资，关注稳定性和稳定增长，或是投资稳定且不成熟的社会企业

（后两者为反向计分）。

我们分析了每一家社会投资企业的投资团队，重点关注做最终决策的高管团队，并统计了高管中的女性数量。在50家投资企业共183名高管中，有70人（38%）为女性。之后我们对其风险承担取向、团队构成以及部分控制变量进行了回归分析。

回归模型清晰地显示：女性高管比例较高的影响力投资企业，在投资决策中承担的风险明显更高。样本团队中，平均每队女性数量为1.7，平均投资风险分数为12。然而，高管团队中有3名女性的投资企业投资风险评分为14.6，而没有女性的团队风险分数为9.5。因此，在这个行业中，女性较多的团队明显会比男性主导的团队承担更多风险。

调整过投资组合规模和潜在反向因果关系等各种潜在干扰因素后，这一结果仍然成立。无论这些女性早先在投行还是非政府组织（NGO）工作，都没有改变结果。随后我们进行了跟进访谈，试图找出造成这一结果的原因，其中一些受访者指出，在涉及社会影响力的问题上，女性比男性更愿意承担风险。一位投资者评论道："这个行业中的挑战不只来自经济，这使得女性进一步突破了界限。"



这一发现非常重要。社会影响力是这些企业刻意追求的目标——对于普通企业而言也日益重要。对企业的评判不再只是其财务表现，环

境、社会与治理（ESG）因素也被纳入考量范围。企业仍然要有出色的财务表现，但逐渐有研究表明，将ESG纳入考量的企业，长期财务表现更好。

如果像大多数风险投资企业（以女性厌恶风险为由，不愿聘请女性）那样，而将大量投资决策交给由男性主导的团队，则会造成潜在风险：无法充分考虑社会风险，错失在财务成功之外产生其他积极影响的机会。

绝大多数重大战略决策都会产生除财务方面之外的影响。这些影响可能难以量化，但与财务影响同等重要。根据我们的发现，女性会考虑并愿意承担这类风险。因此，在投资和决策团队中缺少女性代表是一件危险的事。



路易莎·阿莱马尼是伦敦商学院（London Business School）管理实践学副教授、创新与创业研究所学术主任。玛莉亚罗萨·斯卡拉塔是贝尔加莫大学（the University of Bergamo）管理学副教授。安德鲁·扎哈拉基斯是巴布森学院创业学小约翰·穆勒（John H. Muller, Jr.）捐赠项目主席、巴布森学院（Babson College）创业研究会主任。

像经营企业一样
经营地方经济（下篇）

黄河 戴朋坤｜文
李源｜编辑

区域繁荣的本质是区内企业的健康成长。中国各地方政府"十四五"规划可否跳出常规的、面面俱到的、以传统行政视角出发的编制理念，借助企业的思维视角提振本地经济呢？上篇（2021年1月刊），我们分析了地方政府在发展区域经济中面临的9大痛点。本文为此系列文章的下篇，提出了体系化的解决思路。

先来回顾上一期我们总结的中国区域经济发展的9大痛点观察，规划方面：战略定位"区分度低"导致产业规划"大而全"，城市设计"产城脱节"；赋能方面："大而全"的规划使得产业政策维度和力度趋同，变得"人云亦云"，万亿级的政府引导基金未能发挥促进产业的使命——"秀而不实"，区域营商"口号多于指标"；招商方面：线下招商不精准——"形式大于实质"，线上招商不专业——"酒香也怕巷子深"，招商项目纷繁复杂——"优劣难辨"。针对这9大痛点，我们提出以下解决思路。

以企业经营的视角规划产业

针对战略定位区分度低的普遍现象，各地规划团队需挖掘难以被替代或复制的优势，以及与本地强相关（而非放之四海皆准）的机遇，并将这些独特优势和机遇组合并联，提炼出具备本地强特色，精炼描述，带有产业和城市属性的定位。

沿用上篇提到的某沿海城市（以下称"A市"）举例。（见图："A市

的区域优势定位”）



（返回原文阅读）

基于左边独特优势的组合并联，提炼出右边的战略定位，对产业规划与城市设计提供顶层指引——A市的主导产业将从原来的12大产业聚焦到2（新型显示和集成电路）＋ 2 （金融和总部经济）。进而，A市的土地分布、产业空间与城市设计，也将适配新型显示与集成电路的集群生态，金融与总部基地鲜明的业态，以及伴随这几大产业的人群特质。结合城市原本的人文肌理，A市就可以勾勒出极具特色的产业空间、交通体系和人文景观的，产城人高度融合的区域繁荣远景和路径。

以战略投资的逻辑配置财政

在战略定位、产业规划和城市设计（规划层面）厘清了区域经济发展的方向、内容、空间和目标客群后，接下来的产业政策、引导基金和区域营销（赋能层面）也就有了操作性强的抓手和发力点。

继续沿用A市举例。我们用企业经营的视角来赋能：围绕两大制造业（新型显示和集成电路）和两大服务业（金融和总部经济），A市已清晰定义了有所为、有所不为（业务组合），什么先为、哪些后为（实施路径），来指引政策、资金、营商（制胜策略）方面的精准赋能。任何政策都有机会成本，普适性、单打独斗的政策不但易被复制，更不可

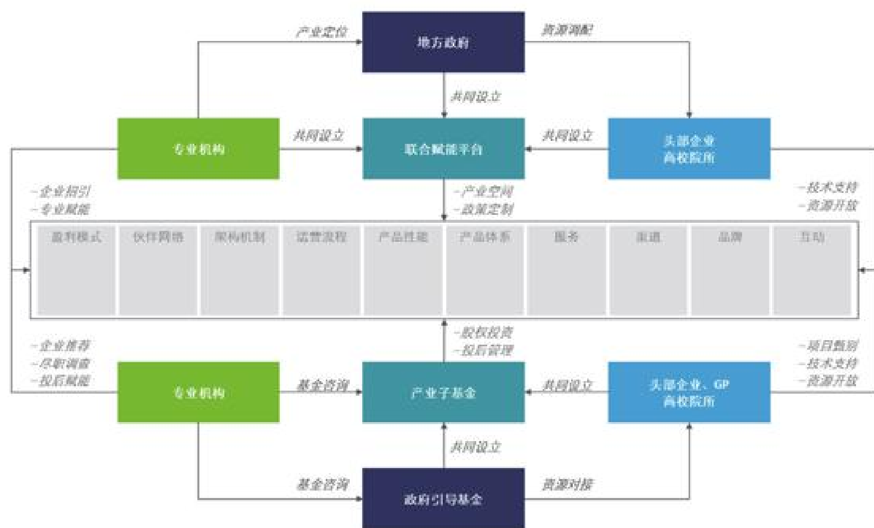
持续。A市有限的资金如果分散在众多部门和项目，沿用多年前制定的、彼此间缺乏协同的使用机制，不但和A市战略定位脱节，更难以在日益激烈的类似区域竞争中脱颖而出。A市可借鉴战略投资的理念，市场化、专业化、高绩效地配置财政资金。这并不意味着与提供公共服务相矛盾，而是在众多公共服务和财政出资的各类项目中，体系化地呼应战略定位、产业组合和制胜策略。

配合产业政策，政府引导基金近年来逐渐成为招商的标配工具。然而，如上篇所述，万亿政府引导基金“秀而不实”，远未能发挥其促进产业发展的使命。2020年以来，我国面临着前所未有的动荡和严峻的外部环境：全球疫情蔓延、世界经济低迷，去全球化抬头、中美摩擦升级；中国企业层级的经营和创新亦受到全球外部环境的负面制约，面临生存和发展困境，危机时代需要中国各级政府的强力赋能。

基于德勤创新方法论和区域战略规划经验，我们提出“联合赋能平台”引导基金模式——集结政府、企业、学研和专业机构优势互补，融通产业链、创新链和资金链，释放国内超大规模市场优势，共同构建国内和国际两大循环的创新生态，助力中国企业腾飞和世界经济复苏。

在清晰的产业规划指引下，高效运营的“联合赋能平台 ＋政府引导基金”模式（见图：“联合赋能平台 ＋政府引导基金”），将产生体制内外并肩、招商引商并重、创新孵化并举、线上线下并行的理想效果。这样的效果需一整套适合当地情况的运行机制与盈利模式，并有赖于充分发挥政府的资源调配能力、头部企业与高校院所的技术攻坚能力、头部企业的行业与市场资源，以及领先专业机构的全生命周期赋能。

联合赋能平台 + 政府引导基金



（返回原文阅读）

如果把产业政策和引导基金归类为可以短期发力的硬赋能，那么区域营商则是需长期打造的软实力。世界银行和各类机构从近百个维度评价营商环境，越来越多的区域开始参与营商环境评估，这是好的趋势，但没有哪个区域有能力（也不应该）在所有维度上，与所有区域，在不同产业的全生命周期，展开全面竞争。在有限的要素资源条件下，A市优先打造怎样的2＋2产业特色营商，需要对产业主体诉求进行维度解析，并对其“目标”“积淀”和“夕阳”产业的培育、升级和转型策略，有一系列系统均衡的考量。

以产品营销的理念塑造品牌

在规划和赋能做好准备后，招商就会水到渠成：即把A市的“2＋2”战略和赋能组合拳，高效专业地传播出去（线上线下招商）。A市可借鉴产品营销的理念，围绕目标客群（企业、人才和资本）的关键诉求（精准触达），在产业驱动的决策场景，用关键的决策影响信息，在短时间内抓住注意力，形成基于同理心的正面印象，配套专业流程持续跟踪互动，塑造A市多方位的品质体验。

最后，当项目上门应接不暇“优劣难辨”时，这已是地方政府“幸福的苦恼”。首先，在产业定位清晰的情况下，初始筛选变得简单明了，到了精深专业细分领域和项目主体的立项报告、经济实力、关键团队、企业声誉、交易条件等方面的甄别时，可借助外部机构，与专业的人合作解决专业的问题。

综上所述，针对上一期提出的区域经济发展痛点，我们分享了涵盖规划、赋能、招商的，体系化的区域繁荣解决方案。（见图：“区域繁荣解决方案”）

区域繁荣解决方案

规划	赋能	招商
战略定位 -> 优势并联	产业政策 -> 集中优势兵力	线下招商 -> 精准触达
产业规划 -> 有所为有所不为	引导基金 -> 联合赋能平台	线上招商 -> 品质体验
城市设计 -> 产城人融合	区域营商 -> 产业驱动	项目落地 -> 专业甄别

（返回原文阅读）

结语：公司业绩取决于战略定位、业务组合、竞争策略、组织能力和运营机制等一系列的选择；地方政府在产业导向、支持政策和营商打造的一系列选择，影响着存量企业和增量招商目标的决策。当区域规划契合企业战略，并解决其在不同发展阶段的痛点时，那么产、城、人带动的区域繁荣将顺理成章。



黄河是德勤中国区域经济咨询领导合伙人。戴朋坤是德勤中国区域经济咨询总监。

2020年，商业角色发生了怎样的改变？

安德鲁·温斯顿（Andrew Winston）｜文
时青靖｜编辑

2020年之艰难令人难以置信，不过最终出现了一个大亮点。

一场百年一遇的全球疫情——一出深不可测的悲剧——摧毁了生命和各个经济体。可是辉瑞(Pfizer)、Moderna及其他制药企业奇迹般地展现了科学的威力，在2020年12月之前生产出了看起来高度有效的新冠肺炎疫苗。在经历了一年的失落之后，又出现了一线新的希望。

不过，虽然新冠疫情是2020年的年度故事，但它远不是唯一的故事——我们的其他巨大挑战仍在继续，而且，不幸的是，规模越来越大。经济不平等变得愈加突出。收入最高者在获得了所有财富几十年之后——仅在美国就有大约50万亿美元——情况更加恶化。在疫情期间，美国亿万富翁收获了1万亿的财富。气候变化的打击前所未有，在澳大利亚和加利福尼亚造成了更大的风暴、热浪和规模空前的火灾。2020年有望成为有记录以来最热的一年。

为应对疫情经济危机，各国政府打开了“水龙头”。各国向经济注入了约20万亿美元的刺激资金——约占全球GDP的四分之一——以维持人员和企业的周转。有了这么多的资金，加之我们的其他危机正在酝酿，许多人呼吁把世界“重建得更好”——也就是说，更洁净、更公正、更可持续——当时的美国总统候选人乔·拜登(Joe Biden)也采纳了这一口号。

最终，美国针对警察暴行的抗议活动引发了一场关于种族不平等的全球对话。

因此，2020年发生的事情比往常多得多。这意味着商业已发生了永久的改变。没有一份清单可以涵盖发生过的所有事情，而以下是引起我注意的10个故事和主题。

新冠疫情减缓了可持续发展的进程

各国及企业在解决世界上的多数弊病方面一直在取得稳步的进展，尽管速度不及科学要求的那么快。然而，联合国2020年7月份一份关于可持续发展目标(SDGs)的报告显示，几乎每一个指标都出现了令人痛心的逆转。极端贫困人口20年来首次上升。数以亿计的工作岗位丧失或减少。在数十年迈向职场平等的进程中，女性尤其受到了严重的打击。

具有讽刺意味的是，唯一的进步出现在温室气体排放领域。经济停摆减少了约7%的排放，可是这凸显了我们面临的挑战：我们需要每年做到这一点才能避免变化的气候带来最坏的结果。追求可持续发展能力的企业和政府现在必须比以往任何时候更加努力工作。

企业采取了创新举措
来帮助世界应对新冠疫情

随着疫情愈演愈烈，全球供应链承受了前所未有的压力。具有讽刺意味的是，我们最需要的物品，比如口罩和手套等医疗装备，通常是在被病毒锁闭的地方——比如，中国武汉生产的。我们的物品消耗殆尽，各种规模的企业不得不迅速做出调整，加紧转产，提供医疗装备和保障。

在无数快速实施的运营变化和非同寻常的合作故事中，让我们看看以下这些具有代表性的例子。

宝洁(P&G)等企业大幅增加了洗手液的产量，而LVMH等其他企业则对香水工厂进行了改建，以帮助满足对这种凝胶激增的需求。苹果的合作伙伴富士康(Foxconn)制造了呼吸机和面罩。福特与3M合作生产呼吸器，并与通用电气(GE)和汽车工人联合会(the United Auto Workers)合作生产呼吸机。医疗器械领军企业美敦力(Medtronic)通过公开分享一款呼吸机的设计规格为所有企业提供生产便利。许多服装企业生产了防护服和口罩，其中一个有趣的例子是，一家生产职业棒球服的公司Fanatics生产的防护服看起来像球队的队服。最后，由IBM和美国能源部(U.S. Department of Energy)所引领的科技巨头们成立了高性能计算联

盟(High Performance Computing Consortium)，为致力于疫情研究的科学界提供世界级的计算资源。

企业对人事问题处理得好……也不好

整个行业，比如酒店接待业和旅游业等，一夜之间销声匿迹。许多食品和消费品品牌失去了商业渠道中的所有销量，但零售和直接上门的销量获得增长。这些历史性的变化意味着岗位的变更和大量人员的下岗和裁员。许多企业把这事处理得很好，将人放在第一位。CEO们立即减薪，以帮助节省资金，用于员工的薪酬和福利——康卡斯特(Comcast)的顶级高管们甚至捐出了他们所有的薪俸。爱彼迎(Airbnb)的CEO布赖恩·切斯基(Brian Chesky)因向员工发送了一封涉及裁员必要性的开诚布公的信件而广受赞誉。当宜家(IKEA)的业务反弹快于预期时，它偿还了因安排工人下岗而从9个政府那里获得的资金。

然而，另一些企业没有这么负责。英国许多大型品牌在几周内恢复了高管的全薪，而有些申请破产的企业——比如JCPenny、Hertz和Chesapeake Energy——利用漏洞确保高管获得数百万美元的奖金……同时又裁减了数千员工，关闭了商店和办公室。这看起来让人不快。

尽管如此，对气候和可持续性的理想追求却在增加

2020年1月，微软制定了全球最积极的气候目标，承诺到2030年实现碳中和，到2050年，抵消掉该公司自1975年成立以来的所有碳排放——这是在追溯性碳中和方面的第一个承诺。谷歌迅速提高了赌注，下注要立刻抵消其历史上的碳排放，并承诺到2030年之前就地使用可再生能源来运营业务。苹果和星巴克一样，目标是到2030年实现整个供应链的碳中和，并拟定了一份改变消费者和供应链行为的详细清单。亚马逊表示，它将在2040年前实现碳中和，并将西雅图的钥匙球馆(KeyArena)重新命名为“气候承诺球馆”(Climate Pledge Arena)。

土地使用和生物多样性目标2020年也加大了规模。联合利华

(Unilever)拨付了10亿欧元用于土地恢复和碳封存。沃尔玛表示，它会保护5000万英亩（约合20.23万平方公里）的土地和100万平方英里（约合259万平方公里）的海洋，以助其成为“一家再生型公司”。服装巨头Kering承诺在生物多样性方面取得净正收益，再生的土地六倍于其供应链使用的土地。在社交方面，万事达(Mastercard)表示，它会让10亿人、5000万家小企业和2500万女性接入数字经济。

化石燃料继续走向没落

全球电网中90%的新增发电量是可再生能源，太阳能发电的价格低至每千瓦时1.5美分。清洁能源会在2025年前取代煤炭成为最大的能源来源。

《纽约时报》2020年4月份曾报道：“石油公司正在倒闭。”石油天然气巨头的市值急剧下跌——根据我的计算，埃克森(Exxon)、壳牌(Shell)、英国石油(BP)及其他公司的市值只有他们峰值的三分之一。Orsted是一家从天然气和煤炭转向近海风能的丹麦公司，到撰写本文时为止，该公司的市值超过了英国石油公司——收入只有其四分之一。

涉及这一主题的其他值得注意的故事：拥有116年历史的大众汽车工厂生产了它的最后一辆内燃机汽车，转而投产电动汽车。联合利华宣布，它将耗资10亿欧元研究替代品，取代其清洁产品中基于化石燃料的化学品。谷歌表示，它将不再建立算法来帮助石油天然气行业发现和开采更多的燃料。保险公司Suncorp将在2025年之前停止为石油天然气提供融资或保险。

投资者在ESG问题上走向“成功”

每年，有关ESG的议论都在升温，但2020年似乎是一个临界点。就像Suncorp公司一样，越来越多的银行从化石燃料脱身，投资环境、社会和治理(environmental, social, and governance, ESG)领域。

这一年始于如今的一种年度仪式——全世界最大的资产所有权人贝莱德(Blackrock)就ESG发了一封致投资者和各企业的信。2020年，CEO

拉里·芬克(Larry Fink)指出，气候变化及其系统性风险会重塑金融业。T·罗·普赖斯(T. Rowe Price)表示，ESG披露现已成为它与公司管理层接洽的首要话题。摩根士丹利(Morgan Stanley)的一项调查显示，80%的资产所有权人都在把ESG融入投资流程，高于2017年的70%。

摩根士丹利与纽约养老基金、麦格理资产管理公司等一些大型投资商一道承诺，到2040年或2050年，要让他们的投资组合实现净零排放（虽然太晚了一点，因为投资会产生长期存在的电厂基础设施，但这也是一个开端）。挪威的全球最大主权基金表示，它将敦促企业进行更多ESG披露，包括气候变化方面的政策以及减排的目标。洛克菲勒兄弟基金宣布，减少与化石燃料的接触帮助该基金跑赢了市场。

商界表示“黑人的命也是命”

种族不平等的意识在2020年飞速提升。在许多方面，新冠疫情发挥了作用：美国的黑人、拉丁裔和原住民在病例数、住院人数及死亡人数上是美国白人的两到四倍。但是美国人乔治·弗洛伊德(George Floyd)遭到谋杀的不可否认的冰冷视频是一个临界点。

除了世界各地自发的游行之外，几乎每一家企业都感觉有必要说点或做点什么来支持“黑人的命也是命”(Black Lives Matter)运动，展示自己致力于公正的努力。许多企业致力于提升管理层中黑人的比例，更多地从黑人拥有的供应商处采购商品。比如，微软承诺从少数族裔社区购买500兆瓦的太阳能并用之于少数族裔社区，零售商丝芙兰(Sephora)将拿出15%的货架空间用于黑人拥有的品牌。象征性的举动也很重要。许多企业找到了深刻的方式来纪念逝去的生命。

企业责任的定义扩大了

2020年5月，矿业巨头力拓(Rio Tinto)扩建了一座铁矿，摧毁了西澳大利亚两处古代土著的考古遗址。随之而来的丑闻致使CEO让-塞巴斯蒂安·雅克(Jean-Sebastien Jacques)失业。《金融时报》编委会宣布，他的去职是“对社会负责的投资日益强大的证明”。该报纸还对公司董事会

提出了批评。

经验教训是，一家企业如何对待社区和员工等利益相关者现如今是如何评判最高管理层的核心。企业越来越多地肩负起责任来更广泛定义他们对社会的“影响”，而不仅限于污染或土地使用等物质上的影响。导致社会不公正的任何事情都在讨论之列。

企业捍卫着社会的支柱

2020年，世界各地出现的对民主的威胁越来越多，尤其是在美国和巴西。可是，企业在许多方面更上了一层楼。

首先，大开投票之门。在美国，近2000家企业签约同意“投票时间”(“Time to Vote”)，给予员工带薪休假的时间去履行他们的公民义务。塔吉特(Target)、Warby Parker、Compass Coffee和Gap Inc.旗下的Old Navy甚至在大选的时候给予了员工带薪假期。

另外，还存在大量误导信息对社会的威胁，这些信息通常在社交媒体上传播。为尽力帮助解决这个问题，世界上一些最大的品牌——按字母表排列，从阿迪达斯、百思买(Best Buy)、可口可乐到联合利华、Vans和White Castle，从Facebook上撤掉了数千万美元的广告。*

误导信息这一问题也与对科学的攻击以及对科学信任降低有密切关系——这可能是近年来最危险的势头。有着208年历史的《新英格兰医学杂志》(New England Journal of Medicine)和175年历史的《科学美国人》(Scientific American)杂志都头一次支持了总统候选人。他们均支持当选总统乔·拜登，因为，如《科学美国人》所表示的，“唐纳德·特朗普因拒绝证据和科学而严重损害了美国及其人民。”

重启资本主义的呼声高涨

作为推动重建得更好的努力的一部分，我们许多人——尤其是哈佛大学的丽贝卡·亨德森(Rebecca Henderson)和对冲基金亿万富翁雷·戴利奥(Ray Dalio)——呼吁，在我们运行资本主义的过程中，对资本主义固有的问题进行认真的修正。一个外部效应无法估价、所有财富输送到最

顶层的体系是不可持续的，也是不公正的。

正如全球对新冠疫情的响应所证明的，20万亿美元的刺激措施表明，当情况糟糕透顶的时候，各国政府会丢弃他们的新自由主义、自由市场意识形态。因此，也许我们应该加大对社会和物质基础设施的投资，以便在悲剧来袭之前构建好应变能力。正如《金融时报》编委会（再次）扼要表示的那样，“病毒让社会契约的脆弱性暴露无遗。”他们指出，“直到最近都还被认为很古怪的政策，比如基本收入与财富税”都将提上议事日程。

企业通过积极倡导变革及自身的政策在帮助实现公平再分配方面也可以发挥作用。阿迪达斯、巴塔哥尼亚(Patagonia)、Matter以及Everlane等许多服装品牌都在供应链中接受了最低生活工资。2020年12月，富有影响力的亿万富翁投资者、Just Capital——一家致力于打造为所有人服务的经济的企业——的共同创始人保罗·图德·琼斯(Paul Tudor Jones)呼吁企业接受最低生活工资。

最后想想**2020**年我们学到的、可能会给人以启发的两件事。首先，企业可以在必要的时候非常迅速地转向，许多企业在几天内就完全重新组织了生产或供应链。想想不到一年就生产出了新冠肺炎疫苗的制药行业。我们能够做到的事情实在太多。

第二，当世界在去年春天暂停下来的时候，很多地方数以百万计的城市居民抬头看到了蓝天。疫情决不是达此目的的手段，但它让我们看到了生活在一个更洁净的世界会是什么样的一幅美丽图景。

随着疫苗在世界各地传播开来，我们全都可以满怀希望地期待，苦难将在2021年结束，我们可以继续为所有人建设一个欣欣向荣的世界。总而言之，即使是在一场程度难以想象的人类健康危机之中，可持续发展的议程也会继续——因为它必须这样做。

*编者按：2020年7月，哈佛商学院出版公司暂停在Facebook和Instagram上登载有偿广告。



安德鲁·温斯顿最近的新作是《大转向》(The Big Pivot)。他还与人合著有畅销书《点绿成金》

(Green to Gold)，也是《绿色复苏》(Green Recovery)一书的作者。他为世界上一些领先企业提供咨询，建议他们如何驾驭环境和社会挑战并从中获益。

局外人
难以促成变革

弗里克·韦尔默朗（Freek Vermeulen）
阿芒迪娜·奥迪 - 布拉西耶
（Amandine Ody-Brasier）| 文
时青靖 | 编辑

传统观念认为，新来者和局外人比现有企业更善于颠覆成熟的行业，因为他们不太受传统惯例、既得利益以及其他惰性使然的因素所阻碍。然而，大量的实证证据表明，在现实中，局外人通常难以促成变革。我们感兴趣的是想弄明白他们为何难以做到。

香槟葡萄市场

为调查这个问题，我们研究了法国的香槟行业。我们与高管和行业专家总共进行了78次访谈，并利用该行业10年间所有香槟酒庄的大量定量数据对这一定性研究进行了补充。

香槟行业很有意思，因为它非常成熟，而长久以来一直按照人人皆知的既定模式在运作。然而，在表面之下，结构性变革一直在酝酿，各酒庄都在重新思考事情可以如何以不同的方式去做。我们的一位受访者将这一行业比作了俗话中在湖里游泳的鸭子：表面上一切显得平静安稳，可水下却在用力划水。

这一行业的运作方式是这样的：葡萄庄园主负责种植葡萄，然后卖给香槟酒庄，酒庄将葡萄变成著名的起泡酒，并负责品牌推广、营销以及向零售商的分销，而零售商则把葡萄酒卖给消费者。

近年来，几家酒庄试图改变这种现状。比如，有些酒庄一直试图通过收购葡萄园来进行垂直整合；另一些酒庄通过与零售商达成协议，不再从事品牌推广、营销和分销，而是让零售商负责这些活动；还有些酒庄在加利福尼亚等其他葡萄酒产区建立了子公司，利用他们的专长来生

产非香槟起泡酒。

然而，我们的研究表明，葡萄庄园主们——酒庄仍然严重依赖于他们，因为只有用当地葡萄酿制的葡萄酒才能被贴上香槟这一标签——通常激烈反对这些变革的企图，他们认为这严重违反了该行业的不成文规则。

葡萄种植者告诉过我们他们会如何惩治某些违规者，因为在他们看来，违规者采取的行动与该行业的利益和现状相抵触。比如，他们可能向其收取更高的葡萄价格，交付质量较差的葡萄，或者完全停止与其合作。有些人甚至给我们讲述了排挤与恐吓的故事，包括发出暴力威胁。

我们的定量分析表明，虽然一瓶香槟酒的原材料成本可能在10欧元左右，但是葡萄种植者将这一成本价推高到了13欧元，以此来惩治那些违反了行业不成文规则的香槟酒庄，使其与其他香槟酒庄相比起来处于明显的竞争劣势。

然而，在我们的分析中，我们有一个令人意外的发现：种植者在有人违反了行规的时候惩治的是该行业中相对而言的圈外企业——新酒庄、位于传统香槟村庄之外的酒庄、那些非家族企业的酒庄，或者那些被企业集团（比如LVMH）收购的酒庄。可是，在该行业的传统酒庄从事同样行动的时候，他们并不对其加以惩戒。

换言之，传统的行业内企业得到许可，可以偏离行业的既有惯例，但是相对的圈外企业则不行；如果他们挑战现状，他们就要受到供应商的严厉惩罚。这是一个有趣的发现，因为它表明了一个可能的原因，为何相对的圈外企业通常发现自己发起变革如此之难：新入行者通常依赖行业的传统供应商提供关键资源，而这些供应商可能不允许该公司偏离既有的惯例。

作为新来者，一家企业可能不会受阻于困扰着传统现有企业的那种常见惰性，可是我们的研究表明，它可能仍然会受到“环境惰性”的影响——即，企业之外的因素（比如供应商），这些因素制约了企业的行动，并迫使其遵守行业的传统惯例。

对现有企业的启示

在行业成熟时，各企业采用的习惯和惯例可能并未有成文的正式规定，但却得到了所有各方的理解和遵从。这些惯例规定了何种类型的企业可以在该行业运营、交易支付如何进行、营销如何开展，甚至人们如何穿戴和交谈。

挑战这些惯例通常十分困难，然而，当新技术、客户的喜好变化以及其他类型的颠覆让传统的运作方式变得相对低效时，挑战传统可能也是必要之举。

我们对香槟酒行业的研究表明，非传统参与者可能发现很难以非传统的方式行事，因为环境惰性制约了他们。因此，圈外企业应该考虑一下他们在行业内可能要依赖的对象，以及这些参与者可能会如何阻止他们游离于规范做法之外运作。忽视他们可能会致使这些希望成为颠覆者的企业陷入失败。

这项研究也向行业内的老牌企业传递了一条信息：他们可能身处一个发起结构性变革的特别有利的地位。他们在行业内的主要合作伙伴通常允许他们超越其传统的角色界限，因而使其能够步人之先。对于老牌企业而言，这是一个他人无法享有的机会。



弗里克·韦尔默朗是伦敦商学院的战略及创业学教授，著有《打破坏习惯：挑战行业规范，重振你的企业》(Breaking Bad Habits: Defy Industry Norms and Reinvigorate Your Business)（哈佛商业评论出版社，2017年）一书。阿芒迪娜·奥迪-布拉西耶是耶鲁大学管理学院的组织行为学助理教授。她的兴趣在于两性关系等社会动力如何影响组织行为和市场结构。在她的研究中，她对香槟葡萄市场的社会结构进行了探究。她在伦敦商学院获得了战略及创业学博士学位。

远程医疗的潜力和隐忧

维迪特·孟希 (Vidit N. Munshi)
伊普·瓦西亚 (Ipsit V. Vahia) | 文
时青靖 | 编辑

由于远程医疗很可能在后疫情时期的世界发展壮大，医疗卫生提供机构需要思考解决一些基本问题。我们如何才能确定远程医疗的最佳规模来适应广大人群？这会如何改变我们收集和分析医疗卫生数据的方式？未来会出现何种新的医疗模式？在精神病科这样的专科，远程医疗的使用已经占了接诊量的40%，它可以帮助指明前进的方向。

虽然某些针对疫情的限制当面接触的措施已经放宽，但是数据表明，所有专科的远程医疗接诊量仍高于疫情前的基准线。这可能是因为避免不必要的当面接诊及后续接诊带来了便利，并大幅降低了成本。此外，很大一部分消费者和医疗卫生提供机构都已表达了继续使用不断发展的远程医疗的兴趣。可是，如果远程医疗要成为医疗卫生的固有组成部分，我们必须找到发展它的最有效方式。以下就是精神健康领域在远程医疗体验中的经验，可以指导医疗卫生提供机构不断进取。

为个人量身定制服务

精神健康领域内的许多次级专科报告称，远程医疗已导致门诊接诊频率增加。我们的老年精神科服务因其便利性增加了近20%的门诊就诊量。关于如何有效实现远程医疗的规模化问题，已经有了一条先期经验：这种模式应该根据个人可以使用以及熟练掌握的技术来量身定制。

比如，在将分组心理疗法（同时应用于多个患者的疗法）转变为远程医疗的过程中，临床医生必须适应这样一个事实，即，有些参与者可能是通过配置有高质量摄像头和声音的计算机登录的，而另一些参与者

可能根本不使用视频。这就引起了在获取技术及熟练程度方面造成新的医疗差异的可能性。

这些差异与老年人等高危人群或者与患有痴呆症等需要高度护理的人尤其具有重大关系。在与马萨诸塞州贝尔蒙特麦克莱恩医院(McLean Hospital in Belmont)的老年人合作的过程中，老年精神科诊疗部制定了一项方案，要求一开始就对每位患者可以用上的技术，他们觉得最容易使用的设备（相比于计算机和智能手机，老年人通常更喜欢平板电脑）以及他们熟悉的视频会议平台（如果有的话）罗列一个清单。要对某些患者进行培训，教他们如何下载适当的软件，向他们演示如何使用某种平台并让他们试用一段时间。

一个全面的新手引导流程更有可能促成老年人成功采用新技术，这一点已得到公认。虽然麦克莱恩医院这样的方案可能需要进行大量的资源投入，但是医疗服务的更加便利已经在协助人们及早准确发现临床问题。这就让人们可以采取主动预防的干预措施，而这些措施一旦大规模实施，很可能会降低住院率以及医疗卫生系统的 成本。

准备整合大量数据流

对数据安全和隐私的担忧一直是广泛采用远程医疗的一个主要障碍，可是疫情经历中的一大成功故事就是广泛使用了Vidyo、doxy.me、thera-LINK和Zoom for Healthcare等符合《健康保险流通与责任法案》(HIPAA)的平台。它们提供了安全基础设施，与电子病历(EHRs)的整合，以及在多台设备上的使用便利。

远程医疗还可以让临床医生评估患者的生活环境。在心理健康方面，对照明、家居杂物和摆设安排等因素的评估可以提供有关日常幸福感的背景环境。这些数据还可以得到Fitbit和苹果手表(Apple Watch)等可穿戴健康监测器及智能手表提供的信息的补充，这些设备可以长时间跟踪睡眠和运动模式，从而让临床医生了解到真实世界的机能运行情况以及抑郁、焦虑和创伤后应激障碍(PTSD)等一系列精神疾病状况。这些设备还可以帮助监测许多药物的副作用。新生代的可穿戴设备还可以提供血压、氧饱和度和皮肤电传导等生理数据。当这些数据与其他数据流

汇集在一起时，它们会产生对诊所之外精神疾病动态的新见解。

目前，几乎不可能以一种简单易用的方式从电子病历、远程医疗、健康跟踪装置及其他应用程序收集数据。必须开发一个更好的系统来聚合这些不同的数据流，这将有助于防止医生承受比现在更甚的过重负担，消除重复的实验室测试等多余的行为，促进医疗提供机构之间更好地协调，并创造更多的机会，让患者可以自己参与医治。

开发新的治疗模式增加患者的参与

由于远程医疗是以数字方式实现的，这使人能够评测患者愿意尝试某种特定疗法的程度，如果愿意，还可以评测他们会坚持这种疗法的时间。这是确定虚拟疗法在改善效果方面有效性如何的一个关键因素。用应用程序、聊天机器人或可穿戴设备等其他工具来辅助远程医疗可以进一步提高医疗提供机构对参与性的研究能力。因新冠疫情而起的大规模采用远程医疗已经致使人们对虚拟现实和机器人技术等可以进一步提高患者参与度的工具产生了更大的兴趣。比如，在精神病学领域，虚拟现实让人可以以更多参与及更身临其境的方式来为恐惧症提供暴露疗法，通常情况下，这是使用简单的可视化技术来完成的。

随着新的治疗模式的出现，决策者需要确定当面接诊与远程接诊之间的界线在哪里。当面接诊与远程接诊相结合的混合模式可以提升治疗效率，增加患者参与度和便利性，同时又维持了医患关系中的方方面面，而当面接诊对于医患关系至关重要。医疗提供机构还需要对远程医疗中预约时间和时长的不同模式进行试点。比如，相比于不频发的、时间较长的当面就诊，远程医疗让人可以进行时间更短的定期就诊，以监测换服新药的影响，或者评估住院后的预后。心理健康可能是一个很好的出发点，但是所有专科需要评估它们自己的需求与权衡妥协。

新冠疫情迫使多数医学专科匆匆忙忙地调整自己，以适应虚拟医疗卫生世界。不过，精神病科及其他先期采用远程医疗的领域的经验为医院系统如何向前发展提供了路线图。回报可能十分巨大：朝着电子病历方向的一连串改进、数字化临床数据及附带信息的整合、以数据为依据的临床决策方法、更具针对性的临床监测与积极响应以及实现大规模个

性化治疗的可持续模式。随着越来越多的专科采用这些创新的治疗模式，我们距离更佳患者疗效、更高治疗质量以及更有效率的医疗卫生开支的目标就会越来越近。



维迪特·孟希是波士顿大学凯斯特罗姆商学院市场、公共政策与法律系讲师。他还是麻省总医院技术评估研究所的研究顾问。伊普·瓦西亚是一名老年精神病学家、临床医生和研究人员。他是麦克莱恩医院老年精神科门诊以及麦克莱恩精神病学技术研究所的医学总监。他还是技术与衰老实验室主任。

理解未来零售变革的方向与逻辑

孙为民 | 文
李全伟 | 编辑

作为一个在零售行业工作了20多年的"老兵"，我见证和亲历了这个行业的各种变化和变革。零售行业一直起到了"前线"作用，从消费市场上获取最直接也是最接近真实的信息。某种程度上，零售业有些像是经济的晴雨表，我们需要对未来零售业变革的方向和逻辑，有更深入的洞察。

加速零售变革的因素

按照一般营销理论，环境因素通常是最大的影响因素。对零售业来说，环境因素的影响主要包括四个维度：

首先是新的商品生产方式的影响。包括三个方面：一是所谓分布式生产。过去是产业集群，一件商品从原材料到中间件再到成品，可以在同一个区域内完成，现在是分布式生产，出现了所谓 "都市型工业"，并进而出现了所谓"前店后厂"。

二是柔性生产能力提升。大规模制造时代的商品是标准化的，用户和厂商不直接发生关系，现在因为有个性化需求，用户需要直接和厂家进行沟通，所谓"产消合一"，这就需要零售商与制造商合作，为用户提供一个可体验、能参与的接口或者场景，零售成了体验渠道。

三是寻源式生产。它首先是由于寻源式消费，这是近年来出现的一个趋势，用户对于某类商品有特定的原产地偏好，过去这种需求可能是零散和碎片化的，作为零售商无法满足，或者满足成本很高，但现在这类用户群体可以在电商平台上聚合，形成规模化的市场需求，从而倒逼

零售商往上游迈出一步，直接参与生产。

目前生产和制造的环节，有些还跟不上消费市场的需求变化，当然原因也有一部分是零售环节和制造环节还未能实现高效的协同。苏宁做了一些尝试，比如苏宁这两年基于大数据，推出了寻源品牌“五个农民”“酥田”等。以“五个农民”为例，旗下涵盖了河南土鸡蛋、高淳咸鸭蛋、食用油和干果等产品，销售端已经取得了非常不错的效果。未来我们还将继续进行这方面的探索。

其次是人口社会结构变化对零售的影响。随着城镇化进一步深入，人口将进一步集聚，有效消费市场得以继续扩大，这也将对零售业产生非常重要的影响。没有人口的集聚就不能提供有效的渠道，零售也不可能充分发展。除了零售市场规模的扩大之外，在结构上也将发生变化：一种是以品类为维度的垂直型零售会出现，另一种是以人群为维度的集合店，关注的是某一类人群长周期多方面的需求和终身价值。还有另外一点，是消费方式和零售本身的组织形式也在影响零售业态的变化。

第三是技术因素。对零售影响最大的，主要还是来自科学技术方面，尤其是数字化技术。数字化技术像是一条看不见的生产线，将整个零售渠道的空间进行了数字化再造，促成了零售的革命。现在我们可以看到越来越多的零售已经完全变成了一种在线化的过程。零售在数字化的驱动下，会表现出越来越多的创新形式。

第四个关键的因素是社会文化。这个属于非行业因素，涉及政治、文化、法律、宗教等，这些因素都会对零售业产生非常深刻的影响。它也包括两个层面：社会精神文明层面和个人价值观层面。前者比如对环境、绿色、生态这些问题的关注，还有诸如对公平和公正问题的关注。而作为个体的价值观体现，包括比如从盲从消费到叛逆消费，再到以社会角色来定位的社会化消费，以及满足个性化需求的个性化消费，再到满足更高层次精神层面的文化消费的转变等。

零售业态变化特征——场景化突显，店商、电商与人商融合

零售到底是什么？这似乎是一个终极问题。实际上零售就是一个交

易的场所和场景，这是零售的本质。零售场景可分为三种：

一是“店商”，有点像我们过去说的“坐商”：货物不动，放在商店里面，需要人上门购买。这是很传统的模式。

二是“电商”，除了现代意义上基于互联网的电商之外，也包括过去那种电视购物、电话购物，用户不需要上门，通过网络下单或者电话下单，就可以进行购买，商品通过社会化的物流系统完成从零售商到用户的交付。

最后一种是人货都动，变成了人到人的交易，我把它称之为“人商”。这种模式在交易史上一直都有，历史最悠久的就是人商。我们今天看到的直播带货、大咖导购，尽管表现形式和工具不同，但本质上差不多。比如说，市场经济初期的时候我们有货郎，挑着东西走街串巷，就是典型的人商。现代意义上的人商，是把店商、电商和人商融合起来，零售作为一个场景，在时空上完成了商品和人的连接，实现了“人、货、场”的融合。这是一种全新的交易场景，这种融合还会不断孵化和创新。

苏宁在这方面也做了一个比较大胆的尝试，2020年9月30日，我们将与南京苏宁总部一街之隔的徐庄苏宁易购广场，升级转型为这种融合了店商、电商和人商的新物种式的零售场景：趣逛逛。与传统零售卖场和单纯的线上直播不同，在这个新场景中，我们通过严选入驻品牌，整合直播带货和主播孵化，融入商业实体，真正实现了“人”“货”“场”以及“内容”的融合。

未来应对之道：把握三个方面

未来零售变革的实质，是交易场景的变革。面向未来的零售商，需要在商品数量、交易时间和流量与质量三个方面来准确理解和把握平衡。

首先是对商品数量的理解和平衡。包括丰富商品数量和压缩商品数量两个维度。如果零售商对自身的定位是垂类的，那就需要在同一个品类下尽可能丰富商品的数量，才能做到对这个群体需求的最大覆盖。而如果对自身的定位是按用户群划分，就需要充分理解所定位群体的用户画像，为他们精准提供商品，减少其搜索成本。这种场景下，零售商要

做的是压缩商品数量。

其次是对交易时间的理解和平衡。这也包括两个维度，一是延展交易的时间，另一个是与之对应的缩短交易时间。比如说，从客户的角度来说，男性和女性在购买行为上会有区别，一般认为女性爱逛，男性爱买，男性花钱痛快不愿多费时间。因此针对男性消费者，精准推送可能会促使他们下单更快一些。而对女性而言，可能促成交易需要从所谓“种草”开始，会是一个比较漫长的过程，那么就需要通过不同的触点和频率，向她们传播各种“种草”的内容。

三是对流量与质量的理解和平衡。流量和质量是两个不同的维度，尽管它们有时候可以一致——提升人脉的数量和质量，这是所有零售永恒的需要。但很多时候，当二者无法兼得的时候，就需要根据自身的定位和目标进行取舍。如果你关注的是用户终身价值，就需要更关注用户的质量，而如果你关注的是单品类销售，那么流量通常就是第一位的。这些都需要取舍和平衡。

总的来说，零售作为一种交易的场景，不管时代、技术怎么变化，不管自身如何变革，本质上是不变的，是在这三个方面、六个维度上的不断组合。



孙为民是苏宁易购集团副董事长。

品牌坚守与价值超越
——林肯中国的突围新征程

刘隽 | 文



林肯中心

2020年，随着新冠疫情的暴发，汽车产业遭受了极大冲击，这无疑使原本就身陷寒冬的中国车市雪上加霜。在疫情洗礼下的豪华车品牌各有磨难，各有对策，豪华车市场率先迎来反弹，市场销售量份额持续增长。而2020年作为林肯的国产元年，林肯品牌的整体业绩也表现不凡——连续5个月刷新单月销量纪录，连续8个月实现同比环比双增长，12月全系零售超过7800台，创造全年单月销量新高。在过去几年中，林肯得以借势突围，通过长期经营，扛住新车效应消失殆尽、国产化“魔咒”挥之不去以及突如其来的全球新冠疫情打击这“三座大山”，最终成为豪华车市场中异军突起的一匹黑马。这在很大程度上得益于林肯中国总裁毛京波上任后，林肯两年来持之以恒、不断精进的战略规划和强大的品牌建设，即“三大坚持”战略:坚持美式豪华的营销特色；坚持林肯之道的体验风格；坚持价值营销的销售管理。毛京波用“三大坚持”让林肯不仅在中国市场稳住了步伐，更是让林肯品牌超越了品牌价值、体验价值和产品价值，成为了豪华车市场新晋领跑者。

“抗寒”之路

从1992年开始连续增长的中国车市，2018年首次负增长，这是中国车市的世纪拐点，预示着车市资格赛结束，淘汰赛即将开始。而豪华车市场虽然持续逐年增长，但格局已经渐次清晰——以德系三大品牌为首的一线豪华品牌借由强大的品牌知名度和长时间的市场培育，保持了相对稳定的市场份额；以凯迪拉克、沃尔沃为代表的第二梯队通过价格优势成功跨过 10万台销量大关，基于不同的发展思路，出现了“量质同升”“量升质降”“量质同降”的局面，在销售质量和销售数量上，各大品牌状况不一，而林肯品牌不属于以上任何一个品牌的发展状态。

单靠降价不仅难以带来明显的走量效果，还会重伤消费者和经销商利益。林肯作为中国汽车市场的“后来者”，没有一线豪华的市场培育期，品牌知名度、关注度和考虑度相较于其他品牌有一定差距，林肯在中国遭遇的种种困境，追其因究其果，都在于品牌力的薄弱，为此，在毛京波的带领下，“坚持美式豪华的营销特色；坚持林肯之道的体验风格；坚持价值营销的销售管理”成了对林肯未来发展至关重要的核心要义。

在毛京波看来，品牌是企业无论在何种困难下唯一的“护城河”，也是中国消费者购买旅程的“敲门砖”。这“三大坚持”蕴含着林肯坚持高端路线、坚守美式豪华的长期主义战略，同时也成了直至今日林肯品牌建设的主心骨。

回归品牌价值，探索破局之道

长期以来，林肯始终将坚持高端路线、坚守美式豪华视为长期战略，并将这种理念深深嵌入到了林肯品牌的内核之中，这是林肯的优势所在，也是林肯入华后不可多得的机遇。2014年林肯提出这一理念的时候，就是坚持以消费者的利益为出发点，创新性地推出了“林肯之道”理念，而消费者的反馈也非常积极，间接促进了林肯品牌在中国很快打开局面。后来“以客为尊”的理念被更多人借鉴，也是从另外一个侧面印证

了林肯当时率先提出这一理念的超前性和准确性。

追本溯源。“豪华”之于林肯，内涵远不止于驾乘体验，更在于高品质的客户体验，这是林肯一以贯之的品牌理念，更是林肯的战略DNA，而这种“以客为尊”的价值观也就成了“林肯之道”的源头。一直以来，“林肯之道”客户服务理念的所有细节均以“尊贵”和“人性”作为关键词，其尊贵是发自内心对于来客的尊重和照顾，而非将他们视为购买者。无论什么品牌，消费者实际获得的是整体价值的转移，包括品牌无形的情感价值、购车环境和体验、购车后的产品使用和服务等，中国豪华市场未来竞争的关键是品牌的个性化、差异化，而林肯要做的是在个性化的基础上，以美式豪华为支点，做到客户价值链的全面超越。

不唯价格论。既然豪华消费更关注的是产品背后的价值，那么豪华品牌销售转化的提高，绝不能简单粗暴地唯“价格”论，“三大坚持”应当促使林肯从产品中心向用户中心进行发力转型，林肯不仅要超越其他豪华品牌，更要超越客户期待，让消费者不仅获得“美式豪华”体验，更让其内心自由开放、勇于创新、独立思考的精神与林肯气质产生共鸣。正因如此，让经销商具备“价值营销”能力尤为重要。以林肯在疫情期间为客户营造的到店环境为例，虽然大部分品牌的4S店都会在疫情期间给展厅消毒，但是林肯的消毒更加细致：消毒液必须严格按照科学比例稀释调配，减少对呼吸道的刺激。试驾车辆消毒也算是所有品牌的标准动作，而林肯的要求是：连客户签署试驾协议的签字笔也要经过消毒。林肯希望通过这种无微不至的关怀和细节品质的极致提升，展现对中国客户最大的尊重和诚意。



全新林肯飞行家Aviator

再定义豪华。林肯进入以年轻群体为核心的中国市场后，如何贴近年轻人的审美喜好、生活方式，曾是需要快速弥补的重要短板，所以毛京波始终强调，林肯要坚持的是“与时俱进的美式豪华”。美式豪华正在进化，它不再代表纽约上东区的传统富豪品位，如今，硅谷技术精英已经成为美式豪华的新晋推动力量，高科技和当代审美的结合让美式豪华更年轻、更国际，当代中国年轻消费者对美式豪华的认可有增无减，为此，林肯要坚持原创和创新，与年轻消费者充分互动，有效渗透到年轻群体的生活当中，同时也应当避免过分功利，避免背离“豪华 自有其道”的核心要义。

塑造品牌价值是一场持久战，无法一蹴而就。无论如何，不以价换量是林肯恪守的重要战略方针。降价会损害品牌溢价和品牌形象，同时也会让经销商利润受损，失去信心。坚持价值营销，是一种执着，也是一种实力，差异化的优势和营销，让林肯拥有了执着的底气。事实也证明，布局“三大坚持”是后来林肯逆市而上必不可少的根基，更是林肯“以不变应万变”的发展之道。

蓄力与崛起

要持续升级林肯DNA，化解转型阵痛压力，坚持贯彻“三大坚持”势在必行，这是一个品牌成功链条中的三个最关键的环节，也是从汽车行业诸多品牌的成功和失败案例中总结出来的一种模式。

所谓“兵马未动，品牌先行”，从战略推行之初，毛京波团队始终号召公司上下和外部合作伙伴要沉住气、练内功，在林肯业绩不佳的困难阶段，林肯总部董事会、林肯中国上下同僚以及奋战一线的经销商集团对“三大坚持”仍然保持着高度认可，他们通力合作，一步一步将“三个坚持”落地执行，而林肯品牌的成绩也有目共睹——从2020年上半年开始，受益于新车销售量的提升、盈利车型的增加以及售后利润的稳定爬坡，林肯扭转了2019年经销商盈利困难的局面。新冠疫情尚未结束，林肯就推出了自己的第一款国产车：全新林肯冒险家，连续打破林肯入华7年来单车型销量、销售线索、客流等多项纪录。

正如毛京波所说，让大家最快认识林肯品牌、确立品牌定位的方式，就是提供卓越的产品。产品力作为“重塑品牌的权力”，除了过硬的产品质量，精准的定价策略与对用户需求的把握也必不可少。

在战略布局和协同落地的基础上，林肯探索出一套自己品牌特有的创新营销——“营销拉动，销售收割”，冒险家就是这一独有打法的最好案例。针对在新冠疫情中上市的冒险家，林肯推出了“波峰迭起，热点不断”的全新数字营销打法，贴近年轻人喜好的一波又一波大声量数字营销让林肯在上端关注、中端客流和下端订单上有了充足的增长。

紧随其后，林肯又进一步提出了“全面数字化转型”的战略部署，从厂家到经销商、从营销到销售、从线上到线下，打通了之前相对孤立的各个环节，将留资、客流、试驾、成交、交车相串联，开创出了一条有林肯特色的数字化购车旅程。



林肯中国总裁毛京波

随着中国数字化进程的迅猛发展，中国客户对于新兴技术产品和数字化服务的要求不断提高，为了满足客户与日俱增的线上服务需求，只有通过打造数字化体验能力，才能将“林肯之道”的服务理念进化到2.0的版本。可以说，在一个相对传统的公司里，把数字化布局定位成长期的战略重点，并排除阻力坚持实践，在关键时刻发挥作用，不仅非常值得，更是大有可为。以客户为中心的“林肯之道”也将会渗透到产品的未来研发当中，科技创新将帮助林肯之道全面升级。

林肯在2020年取得了不俗的成绩，比起庆祝，毛京波认为林肯更需要保持清醒，而“三大坚持”则会继续帮助林肯在中国市场红利期过去的时代站稳脚跟。林肯品牌的创始人埃德塞尔·福特(Edsel Ford)曾说：“父亲造出了最受欢迎的汽车，而我则要造出流芳百世的经典。”这句话道出了林肯品牌定位的奠基之笔。其实林肯在过去百年期间一直致力于打造众多经典之作，而现在，我们可以看出，未来中国市场在这个百年经典品牌的发展中所扮演的角色会越发重要。



刘隽是《哈佛商业评论》中文版编辑。

Spotlight 聚光灯



疫情之下的工作和育儿

Work, Parenting, and the Pandemic

蒋荟蓉｜译 牛文静｜校 李源｜编辑

编者按：新冠疫情开始之前，职场父母兼顾工作和育儿本来就已经很难——现在更是难上加难。当居家办公和育儿撞在一起，焦头烂额都不足以形容：工作堆积如山还要监督孩子上网课；正开着视频会，孩子哭着跑入镜头……平衡这些事儿已经够不容易了，职场父母还要处理因此产生的愧疚和焦虑：他们既怕工作影响了陪伴孩子的时光，又怕孩子影响工作成为被裁员的首选对象。不分国家、种族、经济发达程度，这是全球职场父母都在面临的难题。本组文章希望从自管理、组织管理、政策支持等多个层面来讨论全新的思路和解决方案。

职场父母的前进方向

A Way Forward for Working Parents

黛西·道林（Daisy Dowling）| 文

在新冠疫情之中以及之后，职场父母如何增强信心、连接感和控制感。

糟糕，愧疚，失败，孤独，这几个词语是否会引起你的共鸣？我猜会的。在为上班族父母提供一对一咨询的这几年里，我最常听到的就是这些字眼。

而那还是新冠疫情流行之前的事。

过去的八个月里，兼顾工作和育儿，从一个长期复杂的难题升级成为十分重大的危机。我们不得不在没有了常规支持系统的情况下，同时负担全职工作、全天照顾孩子以及监督孩子学习的责任。我的一个客户2020年3月份休完第一次产假，因为无法寻求保育服务，就一直连轴转，从早到晚忙个不停。跟许多处境类似的上班族父母一样，她根本不知道自己还能"撑多久"。其他一些我培训和访问过的父母，有的在努力想办法让自己的工作和孩子的远程学习能够同时进行，有的苦于难以在7天24小时不间断照顾有特殊需求的孩子的同时保证工作收入。

我觉得，2020年可以说是上班族父母的低谷。

我不能坐等疫情过去。我深深感激自己拥有的一切——健康、家庭、工作和栖身之所，也清楚地看到其他人难以轻易获得这些东西。此时此刻我写着这篇文章，笔记本电脑放在厨房台面的一角，一边看客户的邮件，一边看着我那正在写数学作业的七岁孩子。我真希望有一扇神奇的暗门能让我逃离这种状况。如果你也承担着在工作的同时照顾孩子的沉重压力，我想你一定有相同的感觉。

在这个时候感到沮丧、怀念以前的生活，是很正常的（谁会对2019

年的普通生活没有丝毫怀恋呢？），但不能任由这种感伤和渴望将我们引向短期思维。我们要工作，同时还要照顾孩子。我们处在这种境况当中，必须想办法——即使是微小的改变——减轻痛苦，想办法得回一部分控制权。

我们还必须开始考虑疫情平息之后的工作育儿状态，虽然听上去感觉很遥远。新的生活范式压力很大、无法掌控，令人难以承受，但我们不能回归原本的状态，因为不管回忆多么美好，2020年之前的环境对于上班族父母而言都绝对算不上有多好。在眼下这种不断变化的糟糕处境里，我们要寻找一种与以往不同的新方法，找到适合自己的工作育儿风格。

本文将描述新的工作育儿可能的状态，介绍一些简单可行的初步措施——同时也可以略微改善当下的处境。虽然可能显得不合常理，不过本文主要介绍个人可以采取的行动。育儿假和负担得起的日托保育服务等广泛的结构性支持当然必不可少，美国在这方面明显落后（见《美国的自由竞争市场令职场父母陷入困境》）。但是，我们必须让自己摆脱糟糕、愧疚、失败和孤独的感受，也帮助其他人摆脱这些感受，才能扛过这场危机，并推动实现我们的家庭、组织和社会所需要的更大的转变。

首先来看看现在这种混乱的状况是如何形成的。理解了成因，才能设法摆脱。

糟糕、愧疚、失败、孤独的陷阱

上班族父母的种种错误观念中最有害的一个，我几乎每天都会听到：他们觉得别的父母都能游刃有余，唯有自己左支右绌。我要说清楚：感到吃力的绝不止你一个。你在现实中遇到的问题，以及由此产生的深切不安和沮丧，都是非常普遍且正常的。作为一个得以从旁观察当前工作育儿状况数年之久的人，我猜，你拿来跟自己对比的并不是当下上班族父母的状态。

你想到的“工作育儿”，可能是自己的父母或祖父母辈的状态，他们辛勤工作赚钱养家，还能每天跟你一起吃晚饭；或者是你们公司的高

管，他们一边工作一边带孩子好像也没什么问题；抑或是你成长过程中看过的电视剧，剧中的父母显然能把工作和个人生活平衡得很好，没有太大的压力。

这些印象让你觉得自己只要足够努力就能做得很好，或者坚信好的父母就是能跟孩子共进每一餐饭。可是，你的实际生活多半跟自己脑袋里根深蒂固的那种工作育儿模板相差甚远。电视剧里面的父母，可能是一方工作，另一方专心照顾家庭。如今美国工薪家庭里这样的情况只占25%，剩下的全是双职工或单亲家庭。过去家族成员可能长年累月一直给同一个雇主效力，而现在，统计数据显示，你当下的这份工作可能只干四年就辞职，而且由于你必须在原本可以陪伴家人的时间去社交和维护领英账号，也会因此感受到压力。还有，如果你参考的工作育儿模板抚养孩子的时间是2007年以前，别忘了那时候的人不必在智能手机带来的7天24小时随时待命的压力下工作和育儿。换句话说，当前现实中的工作育儿生活的确比你认定的那种模板更加辛苦。疫情之下，我们日常背负的沉重负担一目了然，甚至就在这种极端的情况下，我们也只能依靠自己，幻想自己能够实现那种不切实际的期望。

这种失衡正是糟糕、愧疚、失败、孤独感的一大起因。它总会造成和加深这样一种感觉：在应该陪伴家人的时候，你收到了同事发来的重要邮件，于是离开孩子们去回复——这种事已经发生好多次了，你觉得很有压力，但又不知所措：我必须回复信息，但我又一次因为工作而冷落了孩子们。还有另一个方向的难题，比如你不得不放下工作去照顾生病的孩子，或者监督孩子写作业。



问题渐渐累积，令你的价值观和自我认同受到冲击：我为什么做不到？我一直努力工作。我应该能做到的。其他人都可以的。（提醒你：其实其他人也做不到。）

你发现自己无法“解决”这种状况，压力和自责就会逐渐增加：我怎么是这种糟糕的家长，选择了这种职业，对孩子漠不关心？孩子需要我，但同事在看着；这样下去我无法升职。到了这个时候，被负面情绪搞得内心乱糟糟的你就开始从整体上对比了：以前我的父母每天晚上都跟我们一起吃饭，现在我自己为什么做不到？我曾经既能认真工作又能好好陪伴家人，而在疫情中却两者都做不好？

一封邮件引起你的一连串反应，令你感到疲惫、厌烦、矛盾且孤独。如果你是一名父亲、是性少数人群或年长孩子的家长，即所属群体平时不常出现在工作育儿的相关讨论里，孤独感可能会更加强烈。

这种处境并不好受，而且我们这样心烦意乱、心力交瘁，就更加难以发挥出自己作为家长和员工的正常水准。假如美国现在5000万以上的上班族父母（或者其他国家比例相似的工作育儿人群）全部处于这种糟糕、愧疚、失败、孤独的状态，或者饱受“为什么我做不到？”的强烈挫败感煎熬，我们又该如何相互支持，遑论推动改善状况急需的政策和流程实现？

试着从小处开始改变，比如每天晚上留出20分钟不碰手机，

然后逐渐划定更多的时间界限。

我要声明一点：我不是说我们自己应当为上班族父母的现状而受到责备，不是为企业、政府及其他机构推脱责任。不过我相信，我们每一个一边上班一边育儿的人，都可以调整自己的方法，以此为解决方案作出贡献。旧的工作育儿模式里，我们埋头苦干，不惜代价地努力做好一切。不要再这样了。我们要更加现实地对待自己的这两个角色，更好地做好统筹、呼吁改变，这既是为了自己，也是为了其他上班族父母。

新的工作育儿模式

以下介绍工作育儿新模式的概况，以及一些切实有效的可以让工作与家庭结合的复杂程度降低、生活满意度提升的初步措施。

我认为新模式有四大要素：一、即使要同时扮演两个截然不同的重要角色，也要坦然毫无愧疚地认为自己是个独立完整的人；二、与其他上班族父母（以及没有孩子的同事）建立更加坦诚、紧密、愉快的联系；三、扩大上班族父母群体——与各种各样的上班族父母建立联系；四、积极行动，提升曝光度，这一点可能是最重要的。

这几大要素只是开端，但也具有长期的重要意义。重视这些因素，在当下可以帮助我们渡过疫情，长远来看也对建立合理的工作育儿模式起着至关重要的作用，关乎我们每一个人。在阅读过程中，读者可能会意识到本文给出的一部分措施相对而言更加符合自己的实际情况，有些则不太适用，而所有四个方面全部加起来，可能让人觉得无从下手。我建议，先重点关注目前适合自己的部分，可能只有一两个措施。想一想可以如何推广——将这些措施应用到自己的生活中，推荐给上司和同事，乃至推广到自己所在的整个组织。

自己。要缓解眼下的糟糕、愧疚、失败和孤独感，你必须设法提升自信和控制感。能做到这一点的方法有很多，如果你已经找到了适合自己的方法，比如灵修、导师辅导或其他能帮助你振奋精神、保持控制感的习惯或社群，那么请务必坚持下去。以下再介绍两种比较稳妥的方

法，希望你也能像接受我辅导的学员一样从中获益。

在工作和家庭之间划定清晰的界限。多年来我们追求的是工作与生活相融合，出于好意提倡人们将这两个方面更紧密地结合在一起，比方说，去看孩子的体育竞赛，同时留意同事发来的工作信息。可是工作和生活之间的界限完全消失了，疫情之中尤其如此。工作和照顾孩子似乎毫无区分：我们绝大多数时间都处在一心多用模式，神经紧绷，拼命努力在带孩子的同时保持工作上的职业水准，令自己疲惫不堪，觉得两边都没做好——这种感觉很难受。现在是时候（重新）划定界限了。

从现在开始，在工作和育儿之间划定界限，并且尽全力坚持下去。界限可以是有形的，也可以是无形的。如果你在家远程工作，可以试试给自己规定只在办公桌前才查看工作信息，只在穿上不是运动鞋的其他鞋子的时候“开启工作模式”，或者给自己确定一个下班时间。如果你在公司长时间加班，可以用下班路上的时间清理思绪，到家之后就全心陪伴孩子。如果可以的话，设置一个实体提示物：我的一位客户会把一个小小的艺术品当作开关，摸一下就从工作模式切换到育儿模式，或者叫私人模式。

也许你每天要做很多次这样的转换，不过，无论是出席会议、接电话还是跟孩子共进晚餐，每一次转换都要完全投入。如果这个目标听起来太难实现，就把它分解开：试着一点一点开始改变，比如每天晚上留出20分钟不碰手机，然后逐渐划定更多的时间界限。你还是有很多事情要做，但划定界限可以让你轻松一点。明确区分做不同事情的时间，会让你更专注、更有余裕，而且在工作育儿两方面都做得不错。

重申信念。可能有人建议你“摆脱上班族家长的愧疚感”。但这是不可能的。只要行为与自己一直以来坚持的价值观相违背，哪怕是很小的行为，也会带来愧疚感。如果你认为自己应该把孩子放在第一位，但却为了赶工而略过了孩子睡前的固定仪式（而且可能不是第一次了），你就会自责、感到压力。这种感觉不可能“摆脱”，因为“摆脱”就意味着宣布放弃把孩子作为自己生活的中心，或者像反社会人格一样漠视自己的情感。

纾解这种感受的实用方法是理清思路：坚定自己的价值观，即使在艰难的时候也不要动摇。假设你又一次为了加班而没能陪孩子睡觉，孩

子非常伤心。为此感到愧疚的时候，你可以告诉自己：孩子是第一位的，陪伴他们是我的第一要务。今晚为了工作（工作是为了养家），我没能陪孩子睡觉。这件事并不会改变我对孩子的承诺，也不会影响我的自我认同。我是有献身精神的家长，孩子始终是第一位的。通过这种方法，你会认清现实存在的矛盾本身，但依然对自己的感受负责。当然，如果你发现自己一直加班，一直在这方面重申自己的价值观，就说明工作方面需要调整了。这是忠于自我的重新定位，不是退而求其次的防御。

如果你发现在产生愧疚感的时候立刻重申价值观很难做到，可以稍微预测一下。看看下星期的日程，找到自己可能会产生愧疚感或矛盾的时候，比如下周三是某个任务的最终期限，那天你可能要加班，那么现在就在心里坚定自己的信念。等到时候负面感受如期浮现，你就能更轻松地化解。

上司和同事。如果说疫情有什么正面影响，就是让大家（被迫）了解了真正把工作和育儿结合起来是怎样的状态。疫情之前，你可能一直努力不要把太多跟育儿相关的事物带到工作中，当孩子打来电话打扰工作时，你就会感到局促不安。现在不会再这样了，我们大多数人都变得更直接、更坦率也更愿意跟同事和上司提起育儿方面的需求。于是我们开始意识到，面对难题的不止是自己。现在我们可以迈出下一步，唤起各方注意，一起努力。

把工作育儿问题放到职业相关（而非任务相关）的语境里。现在上司在视频通话的时候会看见你四岁的孩子在房间里跑来跑去。这也没办法。但你在下次工作谈话、业绩评估、反馈报告乃至求职面试的时候会怎样提出“工作育儿问题”？过去你根本不会这么做。你会觉得这种场合要表现得非常职业。

你当然可以继续这样下去——但为什么要继续这种“除非背景传来婴儿的哭声，否则绝口不提育儿”的游戏？也许在年底述职的时候，说起自己这一年的成绩，你可以提到育儿，甚至可以当作自己的小小功劳：2020年，我投入工作的时长与上一年相当，与此同时照顾两个孩子，应对个人生活方面的重大挑战。你不是在抱怨，也不是自吹自擂，你仍然保持着职业风范，又说明了自己实际承担的责任。也许你觉得这样很尴

尬，可是孩子第一次摇摇晃晃地走进Zoom会议镜头的时候你也是这种感觉。

如果你担心自己的工作，或者你所在的行业或体系在这方面异常严格，感觉无法这样做，那就考虑换一种风险较小的方法将这个话题插入更宏观的职业谈话。找一位导师不公开地谈一次，讨论较为长期的灵活办公方案。也可以请教一位稍微资深一些的同事如何同时处理好工作和育儿——再怎么脾气不好的同事，被人求教私人方面的建议也会软化下来。重点是要让育儿这个曾经被视为职场禁忌的话题正常化。

要包容。我在很多地方看到一种现象，即使是对上班族父母较为友好的职场也不例外：只关注“可见的”上班族父母，也就是自行要求灵活工作、刚刚休完产假归来或者孩子还小的员工。这一点可以理解：我们当然会关注那些我们认为最需要帮助的职场父母。

难点在于，职场父母也是各种各样的——男性、女性、同性恋、异性恋、亲生父母、养父母，还有孩子已经长大了一点不是婴儿的父母，即使不会说出来，他们绝大多数也都面临危机。还有一些员工现在没有孩子，但已经在考虑以后该怎样一边工作一边育儿。

在为其他上班族父母提供帮助、推动育儿问题正常化的过程中，你也会感到自己更有力量。

想一想怎样让这些人参与进来。如果你所在的组织有上班族父母互助团体（见《为职场父母打造员工资源团体的八种方法》），一定要确保覆盖面足够广，特别欢迎“所有父母，包括现在已经为人父母的员工和将来会成为父母的人”加入（这里只是举个例子）。面试求职者的时候，你可以提及自己的孩子，以此明确表示非常乐意谈及自己所在组织里上班族父母的待遇。如果你想找一个同为上班族父母的导师，或者希望成为这样的导师，请注意找与自己处境和身份不同的父母交流。如果你是新手妈妈，可以去找一位爸爸或者孩子已经长大一些的人寻求建议。

这其实是“个人董事会”（意为建立个人的支持团体——编者注）的上班族父母版本。我的一个咨询客户是位女律师，她很吃惊一名合伙人

级别的男性同事给了她“最好的”关于如何从带一个孩子过渡到两个孩子的建议。虽然有差异，但不同的视角可以带来很大的帮助，而且你借此建立了新的联系。为了自己和对方的利益，请继续扩大范围：设法强调我们大家是共同面对困境的。

组织层面。有育儿责任的人在组织中，特别是在大型组织或几乎没有人讨论工作育儿问题的组织里，很容易感到无能为力。不过，你可以帮助自己所在的企业或机构加强对职场父母的支持。几种重要方式如下：

鼓励福利和透明度。大部分组织都擅于为上班族父母设计各种福利，但却不太擅长以简洁易懂的方式介绍给员工，去污名化也做得不到位。即使公司有灵活工作政策，并提供保育服务，员工的直属上司可能也不了解细节，所以员工必须去问很多人才能获得自己需要的信息，而且申请表往往藏在公司内网不起眼的角落里很难找。我平时都会问咨询客户有没有用过公司的家庭津贴，或者能不能申请类似福利，95%的客户回答“不知道有没有这种东西”或者“不知道怎么申请”或“那是为真正遇到麻烦的人提供的”。透明度在疫情中有所提升，但将来也要继续保持，否则会有很多爸爸妈妈不去寻求自己可以得到的实际帮助和保证，或者要徒然耗费很多时间和精力才能得到。

也许你并非供职于福利部门或企业传播部门，但你可以积极而巧妙地争取到这些部门的支持。给人力资源部门发一封电子邮件，建议制作一个“上班族父母资源库”的专题页面，列出所有相关福利的链接、相关表格、说明和联系电话。我合作过的一些组织，高层领导者会向全体员工发送可用福利的汇总信息。这种面向全体的内部沟通，令组织节省了大量时间（包括人资部门的时间）。

另一种更积极、更根本的方式是，主动与自己所在部门的新手父母交流，分享一下自己利用后勤日托中心的经历，或者告诉人力资源部门你乐意在这方面的信息咨询会上发言。讲一讲带孩子外出前需要在育儿包里装些什么，或者聊聊公司内部保育中心的管理有多好，可以为紧张的新手父母提供导向，让他们放下心来。如果你是在小公司或创业型组织，可以尝试礼貌地提出一些公司可以考虑提供的低成本实用资源。初创企业或许无法提供有补贴的集中保育服务，但可以补贴员工利用本地

保育服务的费用。

为公司的职场父母互助团体做贡献，或者成立这样的团体。在大中型组织里，为上班族父母建立员工团体（通常叫做互助网、员工资源团体等）的措施正在迅速推广开来。如果你所在的公司没在2020年1月成立上班族父母互助团体，或者有这个计划尚未实施，那么现在是个不错的时机。理想状态下，这样的团体可以让上班族父母轻松自由地与其他职业经历相近的父母建立联系，获得建议、提示和鼓励，减轻工作育儿的孤独感。不过，许多互助团体缺乏重点，不知道该如何为成员提供最直接的价值。

你可以在其中发挥很大的作用。如果所在组织还没有这样的团体，你可以考虑带头建立，邀请组织里你认识的上班族父母，再让他们邀请他们认识的人，定一个时间开交流会，围绕一个共通的难题（如时间管理、寻找新的育儿服务等）分享经验技巧。保持交流会的包容性和实用性，团体就能渐渐发展起来。

如果组织内已经有了这样的团体，你可以提出开展有针对性、以解决问题为重点的讨论会。比如定一个时间邀请团体成员一起讨论上班族父母最实用的智能手机应用。如果你是会计师，可以为大家解释与儿童有关的税收抵免（面对现实吧：我们几乎都不懂这些东西）。还可以请一位从事教育工作的“公司的朋友”，来谈谈远程学习方面的问题。你可以为收养了孩子的父母开一个Slack频道，建立一个志愿者小组负责接刚休完产假的同事的电话，或者为希望获得晋升或转职的职场父母提供非正式的一对一导师指导。在这个为其他职场父母提供帮助、推动育儿问题正常化的过程中，你自己也会感到更有力量。

如果你或你所在组织的互助团体领导者希望获得更多关于团体构成、领导力以及相关活动的建议，可以参考《为职场父母打造员工资源团体的八种方法》一文。

…

如果你觉得这些全都很难实行，或者对你来说要求太高，我完全理解你的心情。以上提到的每一项都是巨大的改变，放在一起更是令人生畏。我在居家办公的临时办公桌前弓着腰坐了八个月，已经很难再想象重新穿上商务正装是什么感觉，更别提精神焕发地去尝试工作或育儿的

新方法了。我自己是专门为其他上班族父母提供咨询的顾问，尚且会觉得上文所述的改变需要的自省、重构、模仿和提倡一时显得大胆可行，一时又似乎风险高得令人难以承担。我会不会触及职业边界，因此被批判、导致事业发展受阻？如果我跟其他聪明的上班族父母联合起来，也没有想出好的解决方案呢？如果我们都尽了全力却什么都没有改变呢？

紧接着我听到隔壁房间孩子上课的声音，我又受到了鼓舞，觉得至少要尝试一下。现在还是疫情中，孩子们在家上网课，我七岁的孩子用我的旧平板上数学课，老师在讲数字键：如何通过尝试多种方式，拼凑不同数量的组件，最终加起来得到题目的数字。

我不希望三十年后我的女儿也陷入糟糕、愧疚、失败和孤独，你也不会希望自己的孩子产生这种感受。我们都希望孩子能够作为员工、父母和一个人，最大限度地发挥出自己的潜力。于是现在我们必须利用新的组件，采用不同的方式帮助他们——以及我们自己——达到目的。



黛西·道林是关注职场父母的专业辅导及咨询公司Workparent创始人兼CEO，著有《职场父母：工作成功完全指南》（Workparent: The Complete Guide to Succeeding on the Job）、《做真实的自己》（Staying True to Yourself），新作《养育快乐的孩子》（Raising Happy Kids）即将于2021年5月由哈佛商业评论出版社出版。

解答你关于工作、育儿和新冠病毒的疑问

Your Questions About Work, Caregiving, and Covid-19, Answered

劳拉·埃米科（Laura Amico）| 文



关于照顾自己、应对不确定和愧疚感的专家建议，以及其他。

疫情初期，我和丈夫转为居家办公，一边工作一边照顾年幼的孩子，努力采购足够的牛奶、鸡蛋和消毒湿巾，让全家都能吃饱肚子、保证安全。我开始用电子邮件自动回复告诉联系我的人，我可能不会像以往一样随时都能迅速回复。

刚开始我只设定了一条干巴巴的信息，说明回复可能会有延迟。不过随着疫情发展，处理所有事情变得越来越复杂，我开始利用这个空间记录在疫情中一边工作一边育儿的特殊状态。所以，如果你给我发邮件，你会得知我家怕狗的四岁孩子说生日礼物想要五条小狗、给我的新办公椅起名为“嗖嗖响的座位”，以及顽皮地把家里的房子叫作“游乐园”。

“当下的生活很怪异，”我的每一条自动回复信息结尾都是这样写的，“请原谅我。”这是一个请求——说实话，是提醒——希望大家知道我的生活突然改变，根本就不正常。这种信息带来的乐趣是，我收到许许多多的同事回复：“没错，我也一样。”紧接着说，“可是说真的，你是

怎么处理孩子上学/工作/时间管理/愧疚感/等等各种事情的？”

说真的，我毫无办法，一直没有。很多时候，过完一个工作日，完成任务，第二天再醒来，重复做一样的事情，这就已经是莫大的胜利。可是我、我们能不能做得更好？我们是否应该做得更好？

为了考察这个问题，《哈佛商业评论》询问了世界各地在“家”以外（比喻）的地方有工作的父母：当下的困难在于何处？你在哪方面需要帮助？以下是大家的回答，来自《哈佛商业评论》的领英群组，按照主题分类。

- 照顾自己
- 应对干扰
- 失业和求职
- 孩子对工作的理解
- 应对不确定性和愧疚感

随后我们将问题提交给专家团队，请他们回答。团队成员有：

- 朱莉娅·贝克（Julia Beck），It's Working Project创始人兼CEO
- 安布尔·科尔曼-莫特莱（Amber Coleman-Mortley），iCivics社会参与总监，在Let’s K12 Better播客网站当主播
- 布拉德·哈林顿（Brad Harrington），波士顿学院工作与家庭中心（Boston College Center for Work & Family）执行董事
- 贝姬·肯尼迪（Becky Kennedy），临床心理学家，Instagram账号@drbeckyathome
- 莱拉·塔拉夫（Laila Tarraf），Allbirds首席人力官

他们都说，当下的生活的确很奇怪。不过下面的建议可以帮你渡过难关。（问题和回答为便于读者理解进行了编辑）

一、照顾自己

疫情之前，上班族父母要同时做好完美员工和神奇妈妈/爸爸的压力已经很大了。现在的情况更严重。不只是要在Pinterest上找万圣节装

束，还要帮孩子做好学校的作业、每天准备三餐和零食，并且担心社会隔离会对家里的小孩子或者高中生产生怎样的影响，同时适应居家办公的视频电话和无法接触同事的现状。

工作的压力也增加了，因为居家办公时会不断受到干扰，日程不规律，而且多少有失业的风险。这是我们的读者提到最多的几个问题。得克萨斯州朗德罗克（Round Rock）的内德拉·赫顿（Nedra Hutton）简洁地表达出了这种感受：如何保持理智？我觉得自己一事无成。

另一边的印度，一位匿名读者写道：我们公司在解雇全球各地的员工。假如轮到我该怎么办？这件事令我忧虑不已，于是我压缩睡眠时间拼命工作，因为不想减少陪伴孩子的时间。然后我又听到大家说要锻炼身体、保持健康。这一切都太让人焦虑了。

我跟这两位读者深有同感。要做的事情太多了，令人焦虑的事也太多了。我们能怎么办？



贝姬·肯尼迪：首先，每小时关爱一下自己。

自我关爱可以将我们的忧虑从难以忍受转为“虽然艰难但可以承受”的程度。每过一小时就停下手头的工作，脚踩在地上，手放在胸口，念出这条咒语：“现在育儿真的很难。我尽了自己的全力。我做得够好了。足够了。”

接下来，稍微照顾一下自己，可以在洗澡的时候换用比较特别的沐浴露，或者做三分钟冥想，或者一个人散步十分钟。你每天都筋疲力尽，身体需要恢复。你要尊重这种需求。



安布尔·科尔曼-莫特莱：觉得自己陷入混乱的时候，花一点时间闭上眼睛、慢慢吸气、呼气。我自己在焦虑的时候反复诵读“宁静祷文”（Serenity Prayer），这个方法很有用。我还提醒自己，上班族父母承担着巨大的压力，努力追求不切实际的标准，在疫情之前就已经如此。你可以关注令自己健康、心怀感激的自我护理措施，缓解这种压力。哪些不切实际的仪式、习惯和价值观可以不必再坚持？比如每晚六点钟一定要陪孩子吃晚饭、八点钟陪孩子上床睡觉？能不能用一些可以实现的仪式取代僵化的流程，比如家庭会议、更多拥抱、更好的用餐习惯、全家一起做游戏、灵活就寝时间，或者读书消遣？



莱拉·塔拉夫：我们就放过彼此吧。工作和家庭之间的界限变得模糊，雇主和员工都必须更加注意建立更坚固的边界，并且照顾好自己。

我们Allbirds一直鼓励所有员工灵活工作，但格外推荐家里孩子还小的上班族父母这样做。我们不会在早晨八点到九点安排工作，好让家长有时间照顾孩子起床，每周也会有一个下午不安排会议。我们鼓励有孩子的员工在必须关注孩子的时候随时推掉工作，比如需要一个小时陪孩子吃饭、下午三点钟要抽出半小时接孩子放学，或者四五点钟带孩子出去玩。

然而，公司无法为个人建立健康的边界，自己需要怎样的照顾，是由我们每个人自己决定的。照顾自己的方式各种各样，如果你有能力、时间和动力去健身，那自然很好。如果你现在只能深呼吸、闭上眼睛、

从电脑前离开，稍微休息一下做个拉伸或者散散步，那也很好。

二、应对干扰

孟买的维内塔问：因为疫情，我现在在家工作，家里有个一岁的孩子，肚子饿和其他需求没办法推迟和预先安排。我们这个行业在疫情之前并没有居家办公的惯例。如果我因为孩子的事而挂断或推迟一个工作上的电话，要怎样处理才不会显得不专业？坦陈原因是不是会让别人觉得我不可靠？

弗吉尼亚州森特维尔（Centreville）的安德里亚也问到了应对干扰的问题：工作频繁被打断，而且要一直看着孩子，这种情况下如何保持工作效率？半小时就转移一次注意力，导致注意力耗竭。有没有什么好建议？

‘



朱莉娅·贝克：你说的这种注意力耗竭的确会有很大的影响。我们思考、理解和处理信息都需要时间。我们办公的地方现在同时是学校、洗衣店和餐馆（仅举几例），这令我们难以长时间集中注意力。

比较简短的建议是，找一个不会被打扰的地方。将所有这些固定变量隔离开，有助于提升工作效率，保持心理健康。

安布尔·科尔曼-莫特莱：最重要的是要跟上司和团队沟通。阐明自己的需求，也明确对方的需求，然后制定出能够公平地支持每个人的战略。能不能做一些有用的小调整，比如只在必要的时候打开摄像头和语音？

查阅员工手册，看看里面关于员工育儿的内容。你是否充分利用了

可用的服务和政策？工作时间有没有调整的空间？其他上班族父母是如何应对现状的，能不能建立互助团体分享好的建议和应对机制？如果职场没有互助团体，试试在网上搜索你所在的行业，应该有很多团体可以为你提供支持。

最后，思考如何安排自己的日程。每周预留出几个时间段，免得会议安排在不合适的时间。

三、让家人分担

伦敦的一位匿名读者提出了雇主和同事对于不同性别员工的育儿的期望问题，真是让我又爱又恨：

我的妻子与我从事同样的工作，职位还比我高一些。我在工作中要去照顾一下孩子，经常被同事问“能让你的妻子去干吗”。

听到这种事真是令人沮丧，但我们也知道，母亲在家承担的育儿责任的确更重。其他像这位父亲一样的人可以做些什么？（见《爸爸，在家和在职场都要关心家庭》）



布拉德·哈林顿：男人该努力应对这种过时的性别偏见了。我们波士顿学院工作与家庭中心的研究表明，父亲比母亲更容易受到组织暗示影响，觉得要遵从职场对自己的期望——无论是同事表现出的态度还是男性对职场“得体”行为的认知。

不管是哪种情况，男性都必须积极发声。在家庭方面与伴侣一同做出正确的决定，并将自己的信念清晰地传达给同事。如此一来，你也能为更广泛的性别平等做出贡献。

贝姬·肯尼迪：我喜欢卡西扬·乌尔班尼亚克（Kasia Urbaniak）的做法：用反问来回答无理的问题，以此转变关系中的叙述和权力动态。我觉得要想有足够的力度，这位爸爸可以说“为什么你觉得该做这个的是我妻子而不是我？”或者“为什么你觉得我没有育儿责任？”或“你为什么觉得我不用分担家务？”这样可以让发问的人意识到自己的刻板印象，所以很有效果。

四、失业与求职

许多读者说，自己在疫情中丢掉了工作。

纽约州兰卡斯特的莉萨·艾森史密斯问：七月末的时候我丢掉了自己的全职工作。我有两个孩子在上学，他们有一部分课程转成了网课。我在找新工作。该怎么在面试的时候说出自己目前的处境？如果找到了工作，要怎么跟新雇主说明孩子远程学习的情况？

还有一些读者担心育儿责任影响自己在公司的职位。得克萨斯州达拉斯的一位匿名读者写道：以前我们以工作为第一要务来安排生活，在工作日把孩子送去学校和课后托管班，不打扰工作。现在我们不得不分心，因为网课和网络办公的要求比以前更高了。我担心公司会优先录用和提拔没有孩子也不用照顾父母的员工。

这两个问题真是一针见血，育儿和工作的状态已经发生了巨大的改变，而我们的职场（及其规范和重点）可能尚未随之改变。应当如何处理这中间产生的矛盾？

莱拉·塔拉夫：公司不会更重视没有抚养责任的员工。疫情终会过去，我觉得大部分公司还是会从长计议。

我觉得求职面试的时候隐瞒自己抚养孩子的状况不太好，如果要远程工作的话就更不能隐瞒了。要提起这个话题，也许可以在面试中问问对方，公司目前有哪些针对职场父母的政策。大多数公司已经调整了工作流程，询问公司的期望和现有员工如何平衡工作与家庭，会让你了解这个公司是否适合自己。

朱莉娅·贝克：不管是不是疫情之中，工作都需要集中精力，还需要没有限制和焦虑地发挥创意。你的整体居家环境可能不适合求职和参加重要会议，但能不能去找一个合适的环境，或者自己创造一个？

比如住在旧金山的金融科技公司高管佩姬告诉我，她找工作的时候会去车上，车子停在滨海公路边一个安静的地方，每天在车里工作两三个小时。找到工作之后，她想出一些花费比较低的地方（比如朋友的闲置公寓，或者价格便宜的民宿），避开孩子们，专心稳固自己的新职位。最后她设法在自己家的后院里工作。

疫情之下的灵活办公模式将成为常态，这会让许多人为之惊讶。因此，对如何能在保证不受打扰的工作时间的前提下安排育儿抱有疑问的读者，可以考虑一下如何根据家庭需求安排育儿和工作。上司和组织多半会对这方面需求有新的理解。毕竟面临这个问题的不止员工，雇主也是一样的！

五、孩子如何理解工作

一些读者来信提出了一个有趣的主题：当下孩子对工作的感受如何。（《疫情期间，如何对孩子解释自己的工作》一文中有相关讨论，以及供父母和孩子一起进行的活动）

有两位读者的留言深深触动了我。第一条来自秘鲁利马市的罗克萨娜·孔特雷拉斯：我发现我三岁的儿子将“不得不工作”与“伤心”联系在一起，即使我告诉他我热爱自己的工作也无济于事。他只想玩，很难理解妈妈和爸爸不能在他想玩的时候随时陪他玩。

迪拜的德里亚也说：我女儿看到我在工作的时候压力很大、不高兴而且焦虑。我时常责备自己没能在她面前隐藏好自己的情绪，而且每次她在我打电话的时候进房间，我都会冲她发火。我担心她会把工作跟不快乐、压力和愤怒联系在一起。我该如何处理自己的情绪？我会让她觉得工作令人不愉快吗？

安布尔·科尔曼-莫特莱：对小孩子来说，工作和其他一切跟他们无关的活动都是障碍。三岁的孩子很难学会等待和尊重他人的时间空间，

但尽管如此也必须教他们，这一点很重要。

我的建议是设置一个时间，让孩子到这个时间再来找你，或者抱抱你。有时候年纪小的孩子只是渴望亲近，如果可以的话，在身边腾出地方让孩子拿着平板跟你一起待一会儿。

至于跟工作有关的负面情绪，最重要的问题是：你认为工作在自己的生活中是怎样的存在、对于家庭有怎样的意义？你必须自己理清这一点，然后再跟孩子解释。孩子长大一点，我们应该跟他们谈谈这类问题，说明工作是我们为家庭提供经济支持的途径。如果你喜欢自己的工作，就跟孩子讲讲工作的快乐。如果不是很喜欢，就聊聊你如何在其他方面获得激情和乐趣。

贝姬·肯尼迪：不要想着一次就把事情做好，把目标定为补救。也就是说，与其告诉自己“今天我不会对孩子大喊大叫”，不如告诉自己“如果今天我凶了孩子，我会想办法补救”。比如对孩子说“宝贝，我今天冲你大叫。我知道这种感觉很糟糕，你一定很介意。有时候你控制不住自己的感情，妈妈也会这样，我会努力在难过的时候更冷静。我很爱你。”

六、如何应对愧疚感

很多读者提到应对愧疚感的问题。

佛罗里达州奥兰多市的安德鲁写道，儿子担心学校不安全，自己却依然送儿子去学校，觉得愧疚；加拿大艾伯塔的劳拉写道，她为孩子在疫情期间错过的事物感到愧疚；还有一些读者说自己为了家务而决定辞职，并因此感到愧疚。

弗吉尼亚州阿什本（Ashburn）一位匿名读者的来稿，可以概括许多人的感受：同时应对繁忙的全职工作和照顾孩子，不断令人产生愧疚感，让我们在工作和家庭上付出200%的努力，精神上非常疲惫。

我深有同感。如何处理愧疚感？这种感受有什么意义？现在能否不感到愧疚？

贝姬·肯尼迪：有一件重要的事情要记住：世界改变，我们必须随之改变。其实我们要做的事情更复杂，是适应改变。适应是生物逐渐变得

更加适合自己所在环境的过程。如果你现在在育儿方面做出了与几个月前不同的决定，那说明你有适应能力。能适应代表有实力，对于生存不可或缺。

布拉德·哈林顿：眼下我们就面临着这样的环境，谁都不该觉得愧疚。工作需要我们，孩子也需要我们，而且孩子的需求往往更加迫切——而且说实话，从长远来看，孩子比工作更重要。

现在最需要的是对面临困境的人表示理解和同情。管理者和组织要尽可能地提供灵活的工作安排，比如让无法送孩子去保育机构或者学校的员工居家办公。现在员工可能无法保证从周一到周五每天朝九晚五，允许员工自行调整工作时间会大有帮助。如果员工有伴侣，双方可以调整时间轮流居家办公。

安布尔·科尔曼-莫特莱：即使不是因为疫情，我们也会让孩子失望。不管我们多么努力，孩子长大后依然会觉得小时候应该得到更多的拥抱、玩具和笑容。家长必须接受这个现实。

认识到这一点，你就可以正视自己的愧疚感。找到愧疚的根源。如果你想创造一个不会令孩子产生一丝痛苦、不会让孩子感到任何不快的世界，那只能祝你好运了，你根本无法维持这样的生活，而且会让孩子对世界乃至未来的伴侣产生不切实际的期望。如果愧疚感源于你的自我价值感，那就要试着转换思维：你的价值并非取决于能否“成功”完成某项任务，而是自己的存在本身持续产生价值。

七、应对不确定性

佛罗里达州波因顿海滩的一位匿名读者写道：四月份我儿子感染了新冠病毒。谢天谢地，他挺过来了。他被隔离在家，只有我照顾他。我是单身母亲，没有家人支持。为了儿子我必须坚强起来，无论如何我一定会坚强，但每当独处时陷入沉思，我都会担心我们生活中的各种不确定。我该如何应对不确定性？我很吃力，而且只能依靠自己。

贝姬·肯尼迪：关于焦虑和担忧，我们要记住一件重要的事：焦虑源

于低估自己应对将来未知事物的能力。

我们尝试应对焦虑的方式往往是消解不确定性——尝试制定计划、预测问题。但我们无法控制未来，所以这样做并没有用。更好的策略是，正确认识自己的应对能力。下次你感到焦虑的时候，试试对自己说“我能克服困难。以往一直是这样，以后也会顺利解决”或者“如果发生了问题，我有能力解决”。提醒自己不要忽视自己的韧性。

莱拉·塔拉夫：陷入困惑的时候，我会试着注意好的、值得感激的部分，哪怕只是有干净的空气、有栖身之处这种看似理所当然的事。

如果现在你无从倾诉自己的焦虑，觉得自己没有家人朋友可以依靠，请考虑求助于心理健康专业人士或支援团体。

八、避免厌烦情绪

华盛顿的一位匿名读者写道：我很可靠，可以为家人、员工和我们公司服务的学生提供支持，而且能够同时身兼多职，我为此感到自豪。然而这次疫情令我开始质疑自己曾经为之骄傲的一切。

我无法在主持视频会议的同时教四岁的女儿读书，无法伴着女儿的哭声与资助人恳谈，网上采购食材的时候无法遵守医生给家人制定的食谱。可是这次疫情指望我做到这一切。

我在工作上不敢有丝毫疏忽，因为害怕失去全家最大的收入来源和健康保险。于是我迫不得已地牺牲了自己的家庭生活、孩子的教育和我们的健康，而且我成年后第一次开始厌烦上班族父母这个身份。

安布尔·科尔曼-莫特莱：没有人会因为是个“好妈妈”而拿到A或者获得晋升。只要尽力就好，你在一个月、一周乃至一天的不同时刻状态是不一样的。还要接受一个事实：育儿目标不再是“控制”，可能是成长，或者只是顺利度过这一天。可以参考以下建议：

• 让大一些的孩子帮忙做家务。孩子不会完美地完成你布置的任务，但你要学会接受这点。

• 在教育方面发挥一点创意。能不能让其他家庭成员，比如堂表亲戚家的哥哥姐姐、叔叔阿姨、祖父母或者朋友开20到30分钟的视频，教

你四岁的孩子读书？

• 想一想你是上班族这件事给孩子带来了什么好处。你用来平衡事业与家庭的爱、耐心和聪明才智，能让孩子学到什么？屏蔽生活中的负面信息和带来负面影响的人。网上那些炫酷的照片是不是总让你觉得自己做得不够好？你有权取消关注、点击关闭按钮，远离那些令人沮丧的内容和人。

要记住，这个时期在你漫长的事业和家庭生活中只会占一小部分。诚然上班族父母的生活总是左支右绌一团糟，但这也是值得的。



劳拉·埃米科是《哈佛商业评论》高级编辑。

为职场父母打造员工资源团体的八种方法

8 Ways to Build an Employee Resource Group for Parents

黛西·道林 | 文

集中精力，坚持下去。



疫情令上班族父母面临严峻的危机（见《上班族父母的前进方向》）。正在阅读这篇文章的读者，也许是HR从业者、高层领导者或有事业心的父母，希望在自己所在的组织建立面向上班族父母的员工资源团体（employee resource group，简称ERG），或者让原有的员工资源团体更为人所知、更活跃、更有用。但你可能也有以下的问题（可多选）：

- 不知道具体该做什么
- 担心自己做出承诺却无法兑现，或者无法达到员工的期望
- 缺乏资源（时间、资金、人员）

- 不了解好的方法，不知道别的公司是怎么做的
- 无法确定团体的结构、资金和推广问题
- 忙于管理多个员工资源团体，不知道有没有时间再加这一个

因此你一直犹豫不决，没有行动——有这种情况的不止你一个人。上班族父母ERG是近几年才出现的，在许多组织里都属于员工自发建立的非正式团体。这意味着没有现成的说明书可以为建立和运营ERG的复杂流程提供指导。

而这件事情又涉及很高的风险：你可能是自发，也可能是迫于压力要设法帮助一边工作一边育儿的同事。如果组织在疫情中无所作为，雇主品牌形象可能会受损。（哪家公司想让大家都知道它是一个在危机中没有给育儿的员工提供任何实际支持的组织？）

别再继续犹豫，也不要逼迫自己非拿出一个全面的五年计划不可，我们来探讨下一步该怎么做，尽量简洁高效。请参考下面的八个问题。只考虑这些问题，固然还不足以保证资源团体发挥重大影响，但这几个问题是核心，相关措施立竿见影。而且，无论你是初创公司唯一的人力资源负责人、大型跨国企业的员工资源团体委员会成员，还是致力于建立职场父母互助团体，这八个问题都能帮助你把握关键决策、克服困难、采取行动。

目前合理的目标是什么？你的员工资源团体不可能平息疫情，也无法解决疫情带给职场父母的所有问题。但员工资源团体可以设置具体的目标，为实现目标开始行动。例如，可以让员工知道领导层会积极支持员工度过危机，确定和分享员工各自发现的有效方法，并且帮助远程工作的上班族父母彼此建立联系、形成更强的支持互助网络。

目前有哪些有效的方法？确定目前的有效方法，推广开来。比方说，公司里可能已经有一个非正式的职场爸爸互助小组，午休时间在会议室一起吃饭交流，持续了好几年。那就把这种方式推广开，组织非正式的育儿员工在线讨论会。也许公司里有孩子的员工自己有一个Slack频道，你可以在其中设置不同的小组，为监督孩子上网课的父母、照看老人的员工或面临其他难题的员工提供交流空间。如果公司已有的员工资源团体喜欢开办演讲活动，那就多办几场关注职场父母的演讲。

目前的措施看起来是否有包容性、能否引起共鸣？你可能幸运地有

一个活跃的员工资源团体，有一位或多位高管支持。这样很好，明确地传达了管理层的态度。不过这样的团体可能也有不足之处：没能让所有带孩子的员工感受到此事与自己切身相关。要记住，职场父母有各种类型：男性、女性、亲生父母、养父母、同性恋、异性恋、出身背景各不相同、所在的部门职位和收入水平各不相同。如果员工资源团体的领导者未能展示出这种多样性，那或许应该增加不同的领导者、建立（或扩大）员工资源团体委员会，或者请来不同的活动主持人，并且注意在措辞中表达包容性。

怎样的途径最合适？疫情之下的这段时间，你所在的组织如何完成工作、你自己的处境如何——结合实际想一想如何触及职场父母。如果工作时间本身就很长，工作中频繁进行远程视频通话，育儿员工也许就不想再继续对着屏幕参加育儿研讨会，所以利用信息发布平台开展答疑活动可能效果更好。让处境相似（比如忙于辅导孩子上网课、照顾幼儿等）的育儿员工之间开展点对点的交流和小组讨论，效果会比大团体的活动效果更好。这里的关键词是可及、轻松、有效、快捷。

目前职场父母最迫切的需求是什么？大家普遍关注网课、时间管理、边界设置和照顾自己等问题，但还有其他一些较少被提及但同样重要的问题——例如，如何与管理者和同事讨论育儿压力，如何获取和保留对自己2021年职业发展的控制感。要切实把握这个群体的处境和状态。为此，可以开展匿名的问卷调查，听取一线管理者的意见，成立焦点小组。最好的方法是直接找到几位育儿员工，询问他们各自有什么需求，随后让员工资源团体针对具体需求开展相应的活动。

我们有什么资源，或者可以借用哪些资源？也许你预算紧张、无法邀请外部演讲者，或者没有时间制作专门的网页放在公司内网上。组织一些在疫情中调整了育儿策略、愿意分享经验的员工来演讲怎么样？或者请公司IT部门来谈谈对育儿和照护老人有帮助的手机应用和工具？或者把讨论重点放在如何监督孩子上网课？根据现有的预算和人力，可以制定各种不同的提供价值的方法。

我们可以宣传些什么？如果公司已经有充实的家庭补助，职场父母资源团体就应该积极宣传，比如向成员介绍“员工协助项目具体能为你提供哪些帮助”。如果高层领导者对育儿员工抱有支持的态度，可以在下次

在线讨论会的时候请一位C级高管来致欢迎辞。换言之，利用员工资源团体来放大积极的信息。

今后两周里我们可以做什么？挑选立即可行、效果最好的具体行动来发展员工资源团体，然后下定决心，立即执行。

还是觉得难？记住：目前这些问题的答案不一定是尽善尽美的最终答案。以后还需要重新审视、做出调整，以保持发展势头、保证互助团体与成员需求密切相关，并不断提供价值。比方说，合适的媒介会随着疫情的发展而变化。重新审视最后一个问题，则有助于避免常见的互助团体官僚化、随后失去发展动力（以及成员的信赖）的问题。找对关注的重点，你的职场父母互助团体就可以长期发挥不错的效果。



黛西·道林是关注职场父母的专业辅导及咨询公司Workparent创始人兼CEO，著有《职场父母：工作成功完全指南》（Workparent: The Complete Guide to Succeeding on the Job）、《做真实的自己》（Staying True to Yourself），新作《养育快乐的孩子》（Raising Happy Kids）即将于2021年5月由哈佛商业评论出版社出版。

爸爸，在家和在职场都要关心家庭

Dads, Commit to Your Family at Home and at Work

黑利·斯文松（Haley Swenson）
伊芙·罗德斯基（Eve Rodsky） 戴维·史密斯（David G. Smith）
布拉德·约翰逊（W. Brad Johnson）｜文

职场男性要积极行动。本文介绍四个切入点。



盐湖城的食品销售代理商理查德，开始在手机上记录自己居家办公时期与孩子们共度的点点滴滴。他的妻子梅利莎是护士，在新冠病房工作。

软件开发者、创业者罗伊德的妻子是急诊医生兼教授，罗伊德说，当前的危机带给他的最大启示就是要重视家庭。“不只是送孩子去学校，我现在毫无疑问地喜欢上了跟孩子亲密相处，以及在我的超级英雄伴侣长时间工作后为她提供支持。”

过去六个月以来，美国各处的家庭都发生了改变。现在有一些父母居家办公，还有一些人坚守重要工作岗位。儿童保育机构关门，学校在远程授课、混合授课和课堂面授这几种形式间变动，带薪休假等应急补

偿白白过期。与其他国家的父母不同，美国的父母借以应对疫情的社会保障体系破旧不堪，没有联邦提供的儿童保育设施，也没有强制带薪休假和病假帮助他们渡过疫情（见《美国的自由竞争市场令职场父母陷入困境》）。最近一项指数排行里，美国为生育儿女提供的支持排名全球倒数第二。以往时常“看不见”的困难和育儿、家务的重要之处，如今清晰可见，在我们自己家里就能看到。

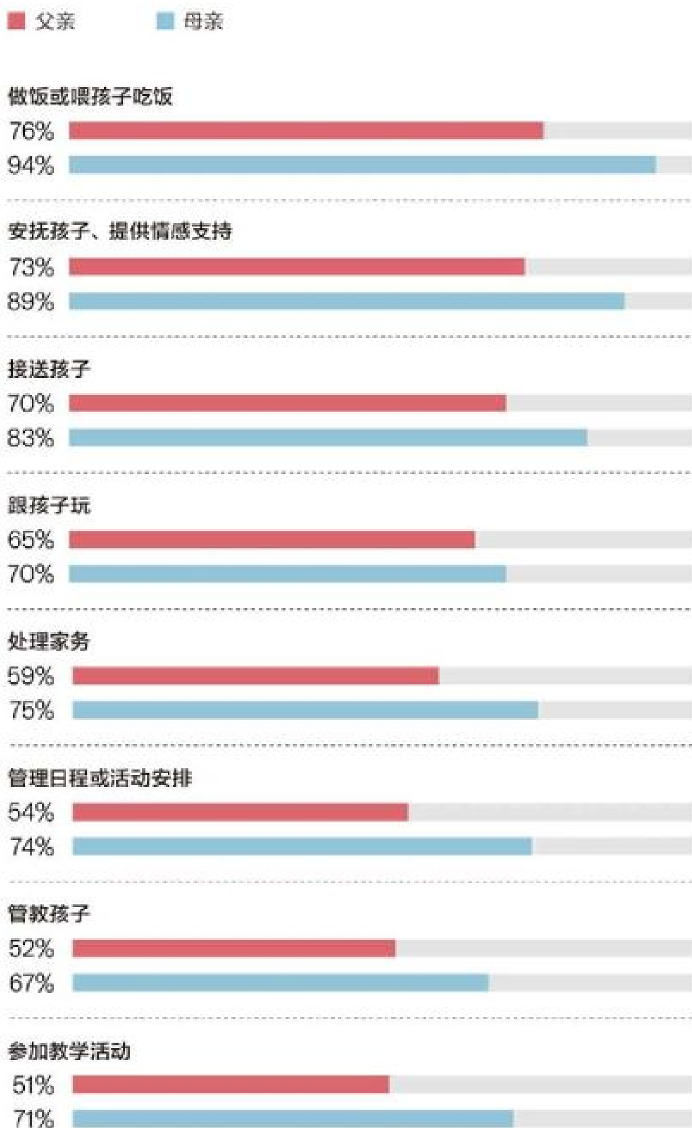
新冠危机重新激发了始自数十年前的一股潮流：美国的父亲逐渐意识到参与日常育儿和教育的价值。不过，长期以来的社会环境无法在一夜之间改变，必须要有意识地努力。目前受到经济衰退影响最大的就是女性，特别是有工作的母亲，一个原因是她们许多人都在零售、酒店等感染风险很高的行业工作，另一个原因是她们时常不得不在保住工作和照看孩子之间做出抉择。男性要尽量分担家务，这一点至关重要。首先应该客观评估这方面的进步到了何种程度、在何处停滞。

爸爸在哪些地方帮了忙、
哪些地方没帮忙

新美国（New America）智库的美好生活实验室（Better Life Lab）项目在新冠疫情流行前的一项研究发现，父亲对家庭生活的重视已经达到了前所未有的程度。这项研究包括一项在美国全国范围内进行的取样调查，涉及美国各地的男性和女性，以及五个在线焦点小组，探讨在家庭里承担父亲责任的人认为“非常重要”的是什么——得到的答案令人吃惊。虽然传统上父亲作为家庭经济供应者的责任被视为他们对孩子的主要贡献，但在调查结果里这一项是垫底。排名榜首的是“表达爱意”和“教导孩子了解人生”。大部分父亲表示自己每天承担多种育儿任务，从做饭、处理特定家务到接送和安抚、教育孩子。一项研究表明，自20世纪70年代以来，父亲花在无偿的家务育儿劳动上的时间翻了三倍。

母亲承担日常家务劳动的比例高于父亲

如果爸爸不平分家务劳动（特别是疫情之下），妈妈就要继续苦于有偿劳动和无偿劳动“连轴转”的负担，这样会强化性别不公的现状，还会造成母亲的心理压力和倦怠。



这当然是进步，但就整体而言，父亲承担的无偿工作只有母亲的一半左右。参与美好生活实验室研究的父亲和母亲都说自己每天陪孩子玩的时间差不多，但妈妈承担其他所有任务的比例更高。

如果爸爸不平分家务（尤其是在疫情中），妈妈就要继续“两班连轴转”，同时承担有偿和无偿的劳动，这样无法改善性别不平等的现状，还会造成心理压力和倦怠。

那么，父亲需要在哪些方面主动承担责任？父母双方自述为孩子所做的事情，差距最大的是协助教育、管理日程和其他活动。这样的结果反映了研究者很久以前提出的一个结论：一些育儿任务可见度较低，而且带来的“精神负担”更为沉重——负责这类任务的多半是母亲。近期一项研究发现，女性为家庭承担的“认知劳动”更多，如预测需求（孩子们该做每年一次的体检了）、监控进展（孩子们都打过最新的疫苗了吗？）、确定选项（哪几天有空可以预约体检？）和进行决策（我们预约下周五去做体检）。这类工作需要耗费大量时间，而且往往劳心费神。更糟糕的是，父亲在这方面的意识很低，这点可能会对婚姻关系和母亲的有偿工作造成负面影响。2020年接近尾声时，在疫情影响下，许多家庭依然无法送孩子去学校和日托保育机构，这个问题会更加严重。

家庭解决方案

当前和疫情结束后，如何让更多男性参与可见和不可见的家务劳动？首先，男性必须意识到自己有哪些事情没做，把这些事情列在待办清单上。以下建议供参考：

留意“想”与“做”之间的差距。大多数父亲觉得自己平分了无偿家务劳动，但证据明确显示并非如此。与伴侣坦诚地谈一谈双方各自负责哪些方面、要花多少时间。本文作者之一伊芙·罗德斯基的著作《公平办事》（Fair Play）写道，令人无法进行这类谈话的最大障碍是害怕“被拒绝”“被敷衍”或“被误解”，所以很难下决心邀请伴侣坐下来谈谈。利用游戏化的邀请方式，可以让你轻松一些，比较客观地进行交流。

沟通分担家务劳动的目标是公平，不要只追求平摊。伊芙还提出，重点应该放在各自主动承担一部分家务责任，让一个人负责某一项家务

的概念、规划到实行这整个过程。提前讨论每项任务的价值，达成共识，然后根据可行性和个人能力决定由谁负责，而且要理解：传统上由女性承担的繁琐耗时的家务和育儿任务，不应该像无期徒刑一样一直让一个人承担，也不应当根据社会性别角色来决定。这样分担责任比平摊更加公平。有研究表明，双方一致认为家务责任分担公平的婚姻，与平摊家务劳动的婚姻相比健康程度更高。

如何实践？以主动负责的心态与伴侣沟通，是实现公平的关键。如果你负责孩子的课外体育活动，那可不只是每周六去少年棒球联盟的球场上露个面就行，还要负责提交健康表格、收拾运动服、订做防滑运动鞋（如果不合适的话还要负责退货）、记住给孩子装防晒霜和水壶，还有安排拼车接送孩子去训练。

事先与伴侣商议短期和长期的决策。主动做出选择，调整自己对于谁应该做什么的默认观念，可以减少日常决策疲劳，让双方一起自主选择。一起制定协议，尤其有助于实现设定期望。这种短期和长期思考可以改变你的生活。如果你心里知道由哪一方负责准备晚餐，不至于等到某一方饿得生气的时候才开始准备，那生活就会轻松得多。

无条件支持伴侣的事业。研究表明，长期而言比较成功的双薪家庭，会共同商议决定在职业生涯中将一方的事业重要性置于另一方之上。可能比较习惯传统社会性别角色的异性恋关系中的男性一方，可以提议双方共同商讨应对方式，以此表示对伴侣事业需求和责任的支持。如果你发现伴侣的事业需求更高，就调整自己的工作，无条件予以支持。

在工作中坚持立场。在伴侣关系中坚持对长期公平的追求，可能需要你在职场上开展困难的谈话。尽管男性可能羞于申请育儿假、家人病假和灵活工作，但现在男性应当向上司申请这些福利。

如果你不确定自己是否准备好了发声，那就跟所在组织内其他当爸爸的同事结成同盟，建立共识，集体发出呼吁。去跟同事聊聊。《全力投入》（All In）作者乔希·莱弗斯（Josh Levs）提出，跟职场上的妈妈或其他爸爸聊聊，“嗨，我感觉很难安排在上班之前送孩子去学校的时间，你是怎么做的？”这样就非常有帮助。如果你决定要去跟上司沟通，先了解一下公司的政策，做好计划，而且要注意结合现实情况设定界限

和期望。

组织解决方案

个人行动会有很大的帮助，可是并不够。领导者的支持同样重要。企业必须认识到，为了员工的个人幸福感和社会的健康发展，在儿科诊所拉着孩子的手度过的一小时，价值与在董事会议室的一小时相当。上司要帮助带孩子的下属全力支持家庭，可以参考以下建议：

不要理所当然地觉得员工有全职照顾家庭的伴侣。很多男性的伴侣有全职工作，或者是单身父亲。管理者往往怀有一种过时的对理想员工的设想，认为父亲不必承担家庭责任。这种现象迫使父亲将有偿工作放在首位，忽视家庭生活。管理者要理解父亲的家庭责任，为员工的工作职责设定清晰的界限，不要逼迫员工面对工作和家庭二选一的选择。

一种方法是在会议可以规划的情况下划定时间段，让带孩子的员工有余裕陪伴孩子和照顾孩子上网课。还有一点很重要的是，要了解和明确各项任务的紧急程度——什么任务必须尽快完成、为什么（比如会对业务产生极其严重的恶劣影响），什么任务的期限可以放宽。

注意表率作用。留意自己作为领导者的言行产生的影响。如果你表扬了深夜和周末加班的员工，相当于向其他员工表示你其实希望大家都这样加班。

本文作者戴维·史密斯和布拉德·约翰逊合著的《当个好人》（Good Guys，暂译）一书里，在办公室有意识地谈起自己的家人、办公室里摆着家人照片的男性高管被视为好的表率。Redditt创始人、Initialized Capital公司CEO亚历克西斯·瓦尼安（Alexis Ohanian）自豪地公开谈论自己身为网球明星塞雷娜·威廉斯（Serena Williams）的丈夫、女儿奥林匹娅的父亲的责任。奥林匹娅出生时，他申请了16周带薪育儿假。他的公司大幅度改进家庭支持政策，其他一些公司也致力于让职场爸爸的概念常规化。

这些男性并未隐藏自己对育儿责任的重视和投入。他们为育儿腾出时间，是一种令职场父亲育儿常规化的方法。

支持灵活工作制、带薪病假和优厚的带薪育儿假。如果你所在的公

司已经有了这些福利和项目，请了解一下对于职场父母以及其他育儿者的实际效果如何。要鼓励男性领导者利用这些福利，因为员工容易觉得此类项目是专为女性提供的（而且申请这类项目往往会对工作造成不利影响），男性可能会觉得羞耻。

接下来更进一步：追踪和评估这些福利的使用频率。你可能会发现，虽然公司有政策，但部分管理者不允许员工使用福利。一旦找到政策被忽视或未被充分利用的地方，就更容易看到哪里需要改变。“如果公司政策允许灵活工作制，但管理者说不行，你可以提出，自己已经试行了几个月，数度评估状况，并且进行了微调，”《职场女性适合什么》（What Works for Women at Work）作者之一琼·威廉斯（Joan Williams）说，“这样一般就能让不服从政策的管理者明白，你的提议其实很有用。”

这样做甚至可以惠及不在你这里工作的其他父母。呼吁全国推广带薪家庭假和病假的PL＋US称，领导者能够采取的一个最有效的措施，就是分享自己所知的支持职场父母的好方法。政策制定者可以参考你的专业见解，改进相关法律和项目，帮助每一个人。

提供员工负担得起的保育选项。门槛低且实惠的儿童保育服务，对于企业至关重要，在当前的新冠疫情中尤其如此。在公司设法为职场父母提供可行的解决方案的时候，要积极呼吁提供这样的保育服务。这项服务的重要意义会随着时间推移逐渐凸显，因为提供内部保育服务会成为公司招募新一代员工不可或缺的条件。Next100和GenForward的调查问卷结果显示，高质量且可负担的保育服务是千禧一代和Z世代员工求职时最看重的条件。

可能的解决方案有哪些？比方说，育儿福利公司Cleo2020年5月与Urban Sitter联动，一起与企业合作，协助企业员工寻找正规的保育中心，或者直接提供内部保育服务。苹果和微软等公司为一些员工提供保育服务，或者开出补贴让员工自行寻找当地的保育中心。

如果你所在的公司能够对州政府或联邦政府的政策制定者施加影响，还可以请高层领导者提议开展保育项目，帮助更多的父母回归职场。例如2020年6月，41个地方或州商会联名致信国会，要求政府出资救助保育服务提供商——约半数保育提供商表示可能会被迫永久关闭。

…

以上问题只是一部分，广大家庭在2021年面对的重大挑战还有很多。女性不应当独自承担疫情期间的家庭负担。既然没有稳健的公共基础设施协助女性渡过难关，或推动男性主动参与家务，美国的职场父亲和企业就有了一个独特的机会来自行推动改变。父亲们表示自己已经准备好了承担家庭劳动，疫情之下也迫切需要男性和女性一同努力。现在就是行动的时候：不能等到疫情结束以后再谈性别平等。



黑利·斯文松是工作、性别及不平等问题专家，无党派智囊团“新美国”工作生活司法政策项目“美好生活实验室”副总监，前不久撰写了报告《忙碌的爸爸与美国实现育儿责任平等的机遇和障碍》（Engaged Dads and the Opportunities for and Barriers to Equal Parenting in the United States）。伊芙·罗德斯基是律师，Philanthropy Advisory Group创始人，该组织为高净值家庭和慈善基金提供协调运行、治理和配置资金方面的建议。她的著作有《公平办事：彻底改变忙碌生活的解决方案》［Fair Play: A Game-Changing Solution for When You Have Too Much to Do (and More Life to Live)，暂译］。戴维·史密斯是美国海军军事学院领导力与伦理学院社会学教授，与布拉德·约翰逊合著《当个好人：男性如何更好地成为女性在职场上的同盟》（Good Guys: How Men Can Be Better Allies for Women in the Workplace，暂译）和《雅典娜崛起：男性如何及为何要指导女性》（Athena Rising: How and Why Men Should Mentor Women，暂译）。布拉德·约翰逊是美国海军军事学院领导力、道德与法律系心理学教授，约翰·霍普金斯大学教育学研究生院讲师，参与撰写《当个好人：男性如何更好地成为女性在职场上的同盟》《雅典娜崛起：男性如何及为何要指导女性》《指导的要素》（The Elements of Mentoring，暂译）及其他关于职场辅导的著作。

美国自由竞争市场令职场父母陷入困境

The Free Market Has Failed U.S. Working Parents

凯特琳·科林斯（Caitlyn Collins）｜文

现在迫切需要联邦政府推出关于带薪休假、优质且可负担的育儿服务、合理的工作时间安排以及基本生活工资的新政策。



在疫情和美国大选的愁云惨雾之中，我看到了一缕明亮的光：美国的父母终于意识到，政府可以而且应该在职场和家庭两方面为自己提供更多支持。我在研究不同国家上班族父母的体验，所以朋友们总是问我：“是不是所有地方都这么糟糕？”答案是否定的。绝对不是。

其他西方工业化国家早就明白，支持性的社会政策可以改善居民生活质量。毕竟居民是国家过去、现在和未来的劳动者和纳税者。任何一个国家，都有赖于人民在职场的有偿工作和在家中的无偿工作来繁衍生息。各国的应对方式各自不同，但其他国家都认同：公共部门有责任帮

助调和工作与家庭的需求。

对比之下，美国对自由竞争市场的重视和对个人责任的执着，意味着没有完善的工作家庭政策来支持育儿。我们没有全民医疗保险，没有统一的保育制度，没有全面的社会保险，没有固定基本收入，没有带薪育儿假和病假，没有联邦强制雇主必须为有抚养责任的员工提供支持的政策——员工连病假都得不到保障。

自由竞争市场令家庭举步维艰。美国人的压力水平在全世界排名前列，抚养孩子的人和没有抚养孩子的人之间的生活满意度差异是经济合作与发展组织（OECD）成员国里最大的。美国有工作的女性和男性之间的工资差异也属于最大的那一档，有色人种女性与男性的收入差异更大。性别不公减少了女性家庭能够获取的经济资源。这种现状对孩子产生了负面影响。1/5的儿童生活在贫困中：这个比例在黑人儿童中高达1/3，拉美裔儿童为1/4，白人儿童则为1/10。约1/7有孩子的家庭表示家中经常缺乏食物。

疫情让原本就糟糕的情况变得更糟。

家庭感受到了压力。学校和保育中心关闭，从事关键工作的人员（其中绝大多数是有色人种女性）不得不另想办法安置孩子，或者就只能放弃工作。可以居家办公的人则要同时应对工作和孩子的需求，包括监督孩子上网课。有工作的母亲受影响最大。2020年4月和5月，居家办公的母亲里报告自己感到焦虑、抑郁和孤独的比例远高于同样居家办公的父亲。一篇新的论文表明，无法利用保育服务，只能让孩子在家学习，这种现状会让母亲失业的风险上升，工作时间减少。我与其他研究者发现，美国要照顾年幼孩子的妈妈在疫情之下减少的工作时间是爸爸的四到五倍。美国劳工统计局（Bureau of Labor Statistics）的报告显示，离开职场的女性数目是男性的四倍。还有一个令人深感不安的问题是，经济和种族差异在疫情之下愈加悬殊：美国亿万富翁的财富在新冠疫情中暴增，而苦于食物不足的有孩子的家庭数量则增至之前的三倍。食不果腹的非裔和拉美裔家庭比例是白人家庭的两倍。

我们不能坐视这种贫困继续下去。选民、员工和依赖员工维系的企业必须行动起来。

诚然，上班族父母可以自行设法解决问题或者临时做出调整，企业

当然也可以提供更多帮助。但有一个方面只能依赖公共政策。迫切需要改变的职场父母，以及希望提供支持的组织，应当呼吁怎样的国家政策？有证据表明，需要立法解决四项基本需求。

一、用于照料家人的带薪假

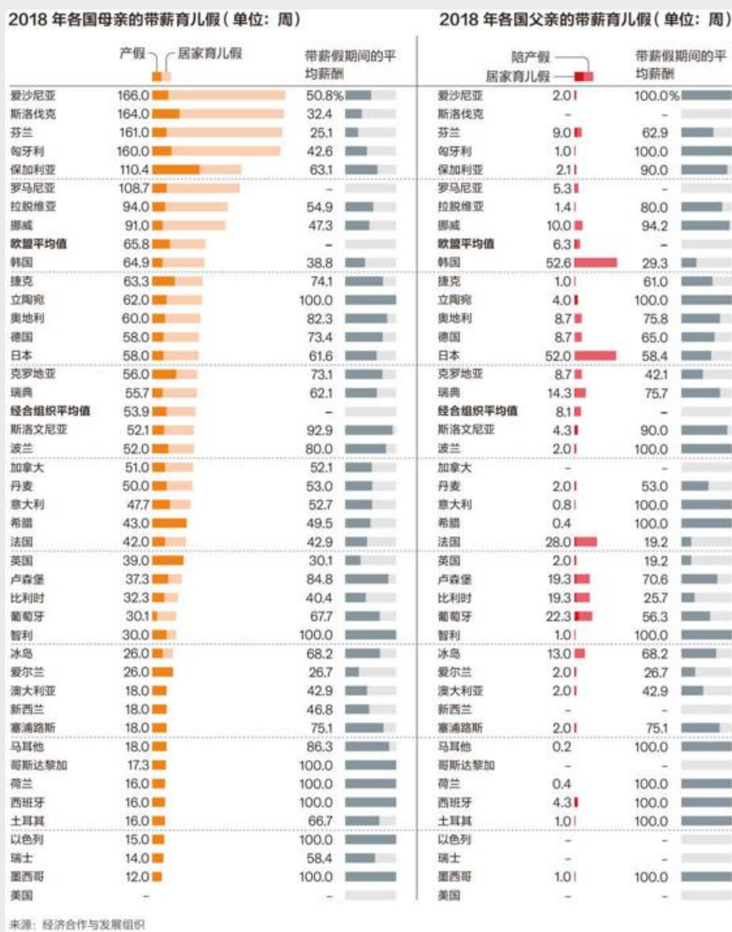
员工难免需要告假处理重要的家庭医疗问题，以及与家人共度时光、增进感情。为了切实达到效果，这种带薪假必须提供给每一位员工、涵盖每一个家庭，而且要可持续、可负担，让纳税者、企业和员工都觉得划算。就美国而言，应当采取以下三种形式：

家庭休假和病休。联邦目前唯一的工作家庭法律是《家庭与医疗休假法案》（Family and Medical Leave Act，简称FMLA）。该法案于1993年通过立法，经过9年的政治角力，规定符合条件的员工可以获得最多12周的停薪留职休假，照顾新生儿、近期收养的孩子或身患重病的家庭成员，抑或用于员工自己的疾病休养。这一法案是里程碑式的胜利，迄今已被美国员工利用了两亿次以上。不过，美国仍有44%的员工不符合休假条件，因为该法案只适用于员工超过50人的组织里从业12个月、工作时间达到1250小时的员工。还有很多人无法负担停薪休假。

在为职场父母提供带薪假方面，美国是经合组织成员国里唯一没有联邦法定产假的国家，仅有的七个没有陪产假的国家之一。经合组织国家为母亲提供的产假平均为18周左右。大部分国家提供额外的育儿假和家庭照护休假，而且大部分国家的母亲在休产假期间能拿到原本薪水的50%以上（由政府承担、雇主承担或两者共同承担），部分国家提供的是全额薪资。一些地方的带薪产假可以延长到6个月以上。英国的母亲有9个月的带薪产假，这期间薪水是原本的30%。父亲的带薪陪产假时间比较短，平均为8周，但有8个国家提供13周以上的陪产假。日本和韩国的陪产假最长，约52周。日本在陪产假期间提供的薪水比例最高，约为原本薪水的58%左右。

世界各地的父母育儿假状况

在大多数经合组织成员国，母亲都有18周左右的育儿假，且能拿到部分薪水。父亲获得的育儿假明显更少。美国则是父母双方都没有带薪育儿假。



研究表明，带薪休假政策不会造成经济上的损耗，反而有助于企业节约支出，提升利润。这样的政策还可以减少员工流失，提升士气、工作效率、忠诚度和员工保留率。美国一些公司意识到这一点，开始为员工提供带薪育儿假，可是还远远不够：目前只有20%的员工能够获得公司提供的带薪育儿假。在收入较低的人群中，这个比例下降到8%。即使是提供带薪假的公司，也有一个重大缺陷：大部分公司没有明确将母亲

和父亲的带薪留职假（即产假和陪产假）区分开。

为什么要区分？因为这类政策如果不区分性别，通常就会只有女性申请休假。这意味着女性更可能从一开始就承担大部分育儿责任，并因此在经济方面受到过大的影响。为父亲和母亲分别设置育儿假，可以发挥持久的积极作用：休陪产假的男性会在之后几年里更多地承担育儿责任。提供高额薪资补贴也可以鼓励员工（特别是男性）利用陪产假制度，FMLA和一些公司并没有这种补贴。

目前的一个政策解决方案是《家庭法》（FAMILYAct），用员工所得税建立全国性的家庭及医疗休假保险项目，类似社会保障制度。该法案于2013年初次提出，2020年2月由美国众议院筹款委员会提起听证会通过，每年为员工提供60天至12周的带薪假，这期间能拿到月薪的66%（上限），用于怀孕生产、照顾新生儿或重病的家人、个人疾病休养或应对伴侣服兵役的相关状况。

世界各国带薪休假时长

经合组织成员国的大部分员工有20天左右的带薪假期。美国没有。



《家庭法》以加利福尼亚、新泽西和罗德岛等各州已经获得成功的

类似项目为基础。现在哥伦比亚特区和其他八个州已有带薪家庭及医疗休假项目，科罗拉多州也即将通过相应法案。各州提供的福利都在一个或几个方面超过《家庭法》：薪资补助、涵盖的家庭成员范围、工作保障、休假时长等。各州实行相关项目的宝贵经验，可以帮助联邦立法者在立法之前更新草案。支持国家提供带薪家庭及医疗休假项目的投票人超过4/5。

《家庭法》通过后，立法者应当采取措施保证性别平等，鼓励父亲申请家庭休假。例如瑞典提供长达480天的带薪育儿假，其中父母各有90天，这期间员工能拿到薪水的80%。时至今日，瑞典几乎所有的母亲和9/10的父亲都会利用该带薪假的一部分。一位瑞典女性告诉我，“我们这一代，我认识的夫妇和朋友从来没有爸爸不休假在家带孩子，或者不希望在家带孩子的情况。他们认为这是自己的权益，而且多少会觉得‘爸爸要承担一半的育儿责任’。”理想状况下，美国的家庭休假可以逐渐延长，让女性和男性在有孩子之后各自获得6个月的带薪育儿假——研究表明，6个月的时间既能实现带薪育儿假带来的利益，又能避免员工缺席时间过长造成的问题。

病假。设有统一带薪病假标准的国家超过145个，美国是仅有的两个没有这种制度的工业化国家之一。虽然76%的员工可以获得带薪病假，但并不是所有人都享有休病假的权利，这意味着许多美国居民在生病或必须照顾生病的家人的时候要放弃薪水，甚至承担失业的风险。这些人往往毫无选择，只能带病工作或者将生病的孩子送去学校或日托中心。两种做法都令公共卫生和家庭经济保障承担重大风险：1/4的成年人称自己曾因生病休假或请假照顾生病的受赡养者而失去工作或被威胁解雇。一些人担心，疫情会使针对照顾病人的人的歧视进一步激化。

对于不严重的疾病，其他经合组织国通常以年为单位提供带薪病假：员工个人可以休一定天数的病假，有赡养责任的员工另有照顾受赡养者的带薪假。例如在德国，员工生病时可以领全额薪水休病假，有孩子的员工每年有10天带薪假用于照顾生病的孩子，这期间薪水为70%。柏林的一位母亲被问及病假相关规定时大笑着说：“‘病假’这个词本身就很不可思议！因为我们这里的病假没有限制，你病了就是病了！”

美国一些城市和州已经颁布了带薪病假相关的法律，没有对经济或

商业造成负面影响。《健康家庭法案》（Healthy Families Act）将设置国家统一标准，让在15人以上的公司工作的员工每年可以获得7天带薪留职病假，用于自己生病休养或照顾家庭成员，供职企业人数不到15人的员工则是7天停薪留职病假。

休假。员工需要一定的时间放下工作专心休息和调养，以保持身体健康。人们都需要远离日常工作、育儿和学业的劳碌，与孩子和其他家庭成员增进感情。美国是唯一一个没有法定最低年假（带薪或无薪都没有）的发达国家。虽然很多企业自行为员工提供带薪休假，但美国仍有1/4员工没有休假。

更糟糕的是，很多可以休假的人因为担心对工作造成负面影响或受到处罚而不愿休假。平均而言，员工实际休假天数只有给定休假天数的一半，2017年年底有52%的员工说自己没有休完年假，总数达到7.05亿天。雇主和管理者一同推动建立联邦政策，并且带头休假，可以促进文化转型，让员工安心休假，不必担心影响工作。

其他国家员工的休假天数各异，多数地方提供至少20天（4周）的年假。加拿大和日本规定员工至少休假10天，澳大利亚、德国和新西兰是20天，英国则是28天。

美国以前在州政府和联邦层面制定最低休假天数标准的几次尝试都失败了。纽约市在疫情来袭前制定了相关计划，但未能取得进展。联邦决策者可以设置合理的目标，赶上除美国之外最低休假天数最少的国家——加拿大和日本，设置每年10天的带薪假。这只是经合组织国家平均休假天数的一半，但对于美国来说已经是长足的进步。

二、可负担、高质量的日间儿童保育服务

高质量的保育服务十分重要。大量研究表明，优质保育服务在长期而言可以提升社会流动性，对儿童及其父母的心理健康及经济福利都有帮助。近期一项研究表明，对美国幼儿保育项目的投资在孩子的一生中可以产生超过七倍的回报。

如今大多数美国家庭依赖这种育儿模式。疫情之前，六岁以下儿童

中有68%父母都在上班，五岁以下儿童有约1200万需要外部保育。

然而没有公立保育中心，育儿是美国所有父母的压力来源。育儿费用普遍较高，在家庭预算中所占的比例仅次于住房成本。送一个四岁以下的孩子去有资质的全日制保育机构，2016年时一年的费用平均为9589美元——高于州立大学的平均学费，超过住房月租金中位数的85%。雇用保姆一年的费用相当于公立大学一年平均学费的三倍。如果是依靠最低工资生活的单身父母，保育费用会占去其年收入的2/3。

长时间工作是常态的地方

美国劳动力中每周工作时长超过40小时的比例高于经合组织平均水平。每周工作40小时以上的男性比例高于女性。



没有统一的保育机构，家庭只得转向市场寻找正规保育服务，却发

现各个机构的成本、质量和有效性参差不齐。市场上可以选择的选项太少、不符合需求或负担不起，许多父母只得依靠质量较低的非正规保育服务。研究表明，白人儿童比有色人种儿童更有可能进入费用更高、所以质量也更高的日托项目，因此，联邦不设置统一的保育机构明显助长了种族不平等和分层现象。

大多数经合组织国家都了解早期儿童教育与保育的重要价值，在这方面大量投资。儿童保育通常有政府补贴：经合组织成员国里，学前教育及保育总开支的83%由政府承担。瑞典儿童日托机构每月最高费用为160美元，即使是最富裕的家庭也不例外。德国为192美元，意大利393美元。所有经合组织国家里，两岁以前的儿童有32%每周接受近30小时的早期儿童教育及保育。2/3的经合组织国家四岁儿童进入公立保育机构的比例达到90%以上，三岁儿童为70%以上。

《工作家庭儿童保育法》（Child Care for Working Families Act）可以确保美国所有父母都能获得可负担、高质量的儿童保育服务。一些城市和州已经开始为三到四岁的儿童提供统一公立的幼教前保育，可以作为参考。这类项目让孩子在进入幼儿园之前做好准备，在父母工作时照顾孩子，并大幅度减轻家庭经济负担。联邦立法者应把高质量、可负担的保育设施视为宪法基本权利，而非特权，扩大幼教前保育服务覆盖的范围，涵盖全国三至四岁的儿童。做到这个程度之后，再进一步涵盖两岁及以下的儿童。

三、配合家庭生活的合理工作日程

上班族父母需要管理自己的日程表，灵活调整以适应日常生活需求。工作日程不稳定且难以预测，会让薪资收入更加不稳定，影响员工的财务安全，而且很难提前为育儿活动做计划，会对家庭动态造成不利影响。工作日程不稳定还会影响员工健康，会令睡眠质量下降，心理压力增加，幸福感降低。

而且，美国有几百万收入较低的员工，工作时间获得的收入不足以满足家庭的物质需要，与此同时受过高等教育的专业人士长期过劳。不

稳定的工作日程，是将雇主的经营风险和成本转嫁到员工身上。

美国以外的地方，普遍有更广泛的劳动保障，部分原因在于工会和成熟的劳资协议较为普及。而美国现在的工会化程度是一个世纪以来的最低水平。大部分国家有法律保障员工（特别是要照顾儿童或无自理能力的成年人的员工）调整或减少工时的权利。其他地方的工作时间好像都没有美国这么夸张：法国约50%的员工每周工作35至39小时。丹麦和挪威大部分成年人每周工作30至35小时，女性和男性没有差别。

当然，雇主可以提供多样化的工时选项、调整日程时预先通知，并允许员工拒绝加班，以此协助员工保持合理的工作日程。相关政策还应涵盖兼职员工。美国的兼职员工应该获得跟其他国家一样的薪水、福利和劳动保障。

为了推动普遍且充分的改变，我们需要以下国家政策：

保障每周合理的工作时间。芝加哥、纽约、费城、旧金山和西雅图等城市以及俄勒冈州已经立法规定了合理工作时间，特别是针对零售、快餐和酒店业的钟点工。这样对企业有好处：员工工作时间合理、稳定、可预测且灵活，效率、销量和工作表现都会提升，缺勤率和长期劳动成本降低。我们需要全国统一的合理工时政策。

保障员工调整日程的权利。旧金山、新罕布什尔州和佛蒙特州都立法保障大部分或全体私营部门员工要求调整工作日程、转为兼职和弹性工作而不受惩罚的权利。对工作时间做出灵活调整的员工超过一百万人。

全国层面，2019年12月在众议院提出的《有效工作时间法案》（Schedules That Work Act），让员工有权提出调整工作日程且不必担心受到处罚，让雇主认真对待员工在工作时间方面的要求，并在特定行业提供更加稳定可预测的工作时间安排。

四、满足基本物质需求的基本生活薪资

员工需要合理的工资，以确保生活所必需的食物、住所以及自己和家人的安全。其他富裕国家的法定最低工资标准都高于美国的最低时薪

（目前仅为7.25美元）。按照这个时薪标准，美国任何地方的全职员工赚的钱都不足以保障基本生活。服务员、调酒师和其他有小费收入的职业时薪25年未变：每小时2.13美元。而且依靠最低薪水生活的员工约有1/4除了自己的生活以外还要抚养孩子。没有合理的薪水，几百万家庭、18%的未成年人（1260万）都生活在贫困线以下。

各州各市可以设定较高的最低薪资标准，但联邦的标准早就应该调高了。联邦最低薪资标准自2009年起就没有变过，已经失去了约10%的购买力。美国经济政策研究所的一份报告称，若能在2024年将最低薪资标准上调为15美元，将能够令数百万人（3860万成年人、2380万全职员工、2300万女性和1440万孩子的父母）摆脱贫困。而且绝大多数美国人支持上调薪资标准。

2019年7月通过的《提高工资水平法案》（Raise the Wage Act）将效法几个城市和八个州（加利福尼亚、康涅狄格、伊利诺伊、马里兰、马萨诸塞、新泽西、纽约州和几周前刚刚提高了工资水平的佛罗里达），把正式员工的最低时薪提升到15美元，这是七年来的第一次提升。该法案还将逐步提升小费员工的底薪标准，将未来的最低时薪标准与员工收入中位数的变化挂钩。

…

以上政策里有一部分对于立法者和雇主而言更好接受，但不可否认，以上列出的在各方面对员工有利的政策（带薪假、儿童保育、合理工作时间和基本生活薪资）也能提升员工的工作能力。由政府补贴的项目也会为零工、自由职业者、合同员工以及供职于小型企业的员工提供支持。看看其他国家的数据，这样做能够推动良性循环：员工满意度更高，更加投入工作，效率也更高；组织因绩效提升而获益，抵消成本；而我们的社会也变得更加公平和人性化。

当然，除了以上列举的法案，影响上班族父母的政策还有很多。医疗、教育、移民、住房、能源与气候变化、枪支安全、公民权、生育权和司法系统，都影响着每一个美国人从事有偿工作和投入家庭生活的能力。这些领域的改革同样至关重要。

但我们必须先从某一方面开始着手。社会学家埃里克·奥林·赖特（Erik Olin Wright）曾写道，“人对现有生活条件的不满程度，部分取

决于是否觉得可以有其他选择。”其他经合组织国家的状况表明，的确有更好的政策。

因此，我们作为父母、伴侣、员工、雇主和市民，都应当呼吁改变现状。是时候督促政治家进行切实而持久的改变了。86%的员工会在工作年龄期间当上父母。想象一下，如果这些人为共同的目标投出选票，将会集合成多么强大的政治力量。

这需要美国的法律做出重大变化。可是疫情向我们表明，现在应该行动了。

作者感谢新美国智库美好工作实验室的维基·沙博（Vicki Shabo）和布里吉德·舒尔特（Brigid Schulte）对本文的贡献。



凯特琳·科林斯是华盛顿大学圣路易斯分校社会学助理教授，著有《当好母亲：女性如何应对工作和育儿》（Making Motherhood Work: How Women Manage Careers and Caregiving，暂译，2019年普林斯顿大学出版社出版）。

职场父母需要上司提供怎样的支持

What Working Parents Need from Their Managers

埃伦·厄恩斯特·柯赛克（Ellen Ernst Kossek）
凯利·施温德·威尔逊（Kelly Schwind Wilson）
林赛·米切姆·罗索卡（Lindsay MechemRosokha）｜文

平衡可预测性和灵活性。



即使是在疫情当中，管理者依然处于压力之下，必须拿出成果。无论是以前上班的时候，还是现在转为远程工作，管理者都必须有效领导团队、提升业绩，同时还要支持员工的工作生活需求。尤其是上班族父母，现在苦于难以平衡工作、育儿和孩子的网课。

我们的研究表明，在当前这场危机中，重新学习如何管理员工——特别是家里有孩子的员工，是管理者面临的一个最大的挑战，同时也是绝佳的机会：倘若处理得当，就能大幅度改进一个团队现在乃至未来的幸福感、文化和表现。为了实现这种积极的成果，管理者首先要理解自己面对的困境，还应该运用合适的平衡可预测性和灵活性的战略，帮助

自己和员工获得成功。

管理一线拿时薪的员工的管理者格外需要注意，因为这部分员工在疫情中往往要兼顾在家照顾孩子和离家工作，最需要可预测性和灵活性，但他们的这种需求却最难满足。不过，无论管理怎样的团队，都可以参考一些有实证基础的建议，制定能够保证可预测性和灵活性的战略。

管理者的困境

先想一想目前形势对管理者的要求是什么。首先，不能忽视新冠疫情及其对员工的生活造成的影响。如果强行制定严格的任务期限、频繁开会，就说明你没有充分认知到员工——特别是其中的上班族父母——目前额外的焦虑和需求。研究表明，管理者过度执着于面对面沟通，且不顾员工意见专横地决定任务期限（特别是在远程工作的情况下），会令员工压力增加。这样还会疏远上班族父母——这部分员工如果被迫在工作和家庭之间二选一，可能会辞职。时薪员工也一样，有时即使不是休息时间，可能也需要放下工作去接孩子、老师或者临时照看孩子的人打来的电话。这时管理者可以提出由自己代班，或者开出一定的条件让其他同事愿意代班，以此建立起灵活的职场规范。让员工感到自己难以控制个人生活和工作界限的环境很难促成出色的工作表现。

同时，管理者也不能太过宽容。不能表现得仿佛预先制定的流程和目标完全不重要，也不能只给职场父母提供全权自主、格外宽松的“特殊待遇”（如单独商量工作安排和时间）。如果团队成员觉得你优待职场父母、忽视其他员工，或者让其他员工填补缺口，可能会累积怨气。

因此，管理者必须同时采取两种表面上似乎相互冲突的战略：可预测性（制定日程、期限、流程和后备方案的结构）和“灵活的灵活性”（调整职场父母的任务和进程、减少重要程度较低的工作、做计划时在时间上留出一定余地）。

将可预测性的要素融入工作日

首先，考虑如何在不给职场父母增加过多负担的前提下提升可预测性。研究表明，员工更青睐预先制定的日程，有家庭需求的员工尤其如此，因为有助于更好地管理工作以外的生活。疫情之下，日程安排常常不断变化，但管理者依然可以划出大概的时间段进行集中交流，如果不起作用再启用后备计划。以下是一些建议。

划定“核心工作时间”。管理者可以通过规定核心时间或“可选时间段”，协助提升可预测性。为此需要收集全体团队成员的日程安排信息，考虑每个人的家庭需求。结合团队结构和每位成员各自的任务，领导者可以设置统一的核心时间（如上午十点至下午两点）便于开展合作。在这一“集体时间”进行的团队任务应当有明确的目标。例如，微软鼓励管理者将会议时间限制在30分钟以内，确保员工保持专注。另一种方法是让每一位团队成员在不同的时间段工作（如上午八点至十一点、上午十一点至下午两点、下午两点到五点），以便客户随时能找到人。工作时间不同的员工可以用在线即时通信工具相互交流。虽然可能无法照顾到所有人的日程，但一定要询问员工，解释清楚所有决策的过程和原因，并允许员工在方便的时候任意参与独立项目。

建立伙伴制度。研究表明，正式确定后备措施，可以为员工应对不断变化的家庭需求提供有效的支持。可以为每一位团队成员安排一位“伙伴”，在该成员由于家庭突发事件而错过会议时让伙伴代为转达重要信息。管理者应当发起并监督结成伙伴的过程，但要尽可能地征求员工本人的意见。如果结伴的两位员工各自都有孩子，则会有一个额外的优势——两人可以在工作以外相互支持，除了工作还可以讨论家庭事务。涉及必要工作的组织通常需要员工出勤，管理者可以事先培训或聘请后备员工，为临时需要请假的员工代班。

安排定期的一对一交流。在这场漫长的危机中，管理者定期与每位员工、特别是带孩子的员工沟通的重要性进一步提升。可惜很少有管理者以结构化的方法与员工交流。要与每一位团队成员进行定期的、可以长期持续的一对一会议（如果不是必须出勤的必要工作，可以通过视频会议或电话来进行），讨论工作重点，并以开放式问题询问员工的工作和家庭需求平衡得如何。

讨论后者至为重要：研究表明，只在工作上支持员工是不够的。为

了减少工作和家庭需求的冲突，管理者必须格外关注这类问题，确认员工在工作内外需要哪些资源来保持良好表现。在这种一对一对话中最好表现出对员工家庭需求的支持。世界各地公司研究发现的重要领导者支持行为有四种：情感支持（询问员工这类问题并表现出同理心）、工具支持（询问员工对调整日程的偏好）、提供参考（讲述自己应对相互冲突的需求时用过的个人策略）、工作家庭的创新管理（探讨有助于应对育儿需求但也能确保高效完成工作的方法）。我们的研究表明，近100%的管理者自认为对有孩子的员工抱有支持态度，但下属只有一半表示赞同。改善这种状况的一种简单方法就是留出时间进行一对一的讨论，确保问到团队中的每一个人（包括有孩子的员工和没有孩子的员工）工作生活是否顺利、是否需要自己或公司提供协助。

学会灵活处理灵活性

可预测性的作用有限。出乎意料的事情不可避免。比如某位员工在核心工作时间必须去照顾生病的孩子，或者安抚吵嚷着不愿上网课的孩子；某个项目必须赶进度，某位客户提出紧急需求，供应链突然出现了问题。因此，管理者必须“对灵活性保持灵活”。有些情况下可能很难保持灵活性，特别是零售和餐饮业，这种行业通常规定准时上班。可以参考以下策略。

确保工作负担和时间可持续。“灵活的灵活性”这一概念始自一项研究，研究对象是工作过度劳累的高级专业人士（大部分是有孩子的女性），与所在组织协商缩短工作时间（会临时减少相应比例的薪水），以便留出更多时间给家庭和其他生活乐趣。管理者与这些员工合作，确定了更加可持续的工作负担，并定期沟通，确定员工没有过度加班。我们建议现在的管理者也参考这种方法。

要缩短工作时间，可以削减低价值工作——例如取消某个没人读的报告，或者允许某位一线员工在刚刚开始营业或即将结束营业时顾客较少的时段不必来上班。还可以让两位上班族父母临时分担一份工作。时间上的灵活安排也会有帮助，可以安排轮班制，让上班族父母上午工作，下午和黄昏照顾孩子上网课，晚上或周末再来工作。一些员工可能

希望每周工作六天、每天工作较短时间，或者每周工作四天、每天时间较长。还可以用每周绩效目标代替每日目标、以每月目标代替每周目标，这样员工有一定的余地以适合自己的节奏完成任务。鼓励员工在需要调整的时候坦率直言。

做好榜样。管理者可以在团队中带头示范安排工作与生活的灵活性。研究证明“同病相怜”，让员工知道工作与生活冲突的苦恼大家都有，包括管理者在内的每个人都有需要调整的时候，这一点很重要。与员工分享自己日常担忧的问题，如果你也是一边工作一边育儿或照顾孩子上网课就更该分享，让大家知道你也有同样的压力。调整自己的日程，并公开说明这件事，让员工了解可以灵活调整时间解决问题。

这种方法是有根据的：对同侪影响力的研究表明，管理者越频繁利用工作灵活性，下属员工就越会觉得自己也可以灵活调整工作，不必顾虑。

尝试不同的政策规范。疫情之前，管理者坚持所在组织的灵活工作和远程工作政策。哪些员工可以在什么场合下申请灵活工作，组织有明确的规定。但现在应该进行各种尝试。举例来说，如果你所在的公司以前规定员工必须住在距离公司75英里（约120公里）的范围内，但现在员工至少一年内不必来公司，你就可以允许独自带孩子的年轻员工回到自己另一个州的父母家里远程工作，请父母帮忙带孩子，安全且免费。如果过去公司要求员工每日出勤，现在或许可以让员工周一至周三处理必须出勤的工作，周四和周五远程处理行政事务。考虑制定团队灵活工作章程，写明团队成员一致同意的疫情期间工作守则。让部分员工（包括时薪员工）尝试每周工作三至四天、延长每日工作时间的方案，便于员工与家人轮流照顾孩子，减少成本和倦怠。

制定更方便的休假政策。美国只有17%的员工可以休带薪家庭假，24%的员工（包括时薪员工和必要工作从业人员）依然没有带薪病假。但即使可以休假，员工也很少充分利用这种福利，原因是人手不够、无法获得许可、觉得必须始终将工作放在首位，以及担心丢掉工作。特别是现在这个时期，管理者必须让员工感到可以安心休带薪假（休完带薪假还可以在必要时提供无薪休假），不只是因为这样有助于在员工或其家人感染新冠病毒的情况下避免传染。

管理者也要负责说明休假期间的各种事项。应当向团队说明，不要让休假的员工回复邮件，也不要打电话或发信息——这类联系手段更具侵略性，因为比邮件更难忽略。工作中会有突发事件，但管理者要预先说明突发事件的定义，让大家有共识。

避免处罚。要确保员工不会因为在疫情期间要求灵活调整工作而受到不利影响。不要让员工因为调整日程或用完了休假和病假而无法加薪、晋升或失去新的机会。一种方法是调整绩效标准，例如允许带孩子的员工有更宽松的时间完成任务。一些大学放宽了助理教授拿终身教职的期限，咨询公司和法律事务所可以效仿这种做法。另一种方法适合销售人员：设立薪酬调整委员会，调整销售指标或临时调整薪酬结构（例如从佣金制转为底薪加佣金的混合制）。酒店业等行业由于顾客需求暴跌而受到了沉重的打击，一些雇主承诺为被解雇的员工提供六个月的再雇用保障，保证情况好转后第一时间重新雇用这些员工。其他行业为时薪员工提供无限制的病假。这些措施可以让员工保持工作热情和忠诚，抵消在这种经济困难时期产生的挫败感。

以上只是一部分例子，说明疫情期间具有重要意义的不只是灵活安排时间，人力资源政策和方法也要注意灵活变通。

…

在经济危机中努力实现绩效目标已经不易，还要改变领导团队的方法——听起来似乎令人生畏。但现在没办法继续用一年前的管理方法了。以上策略可以让你在管理中兼顾可预测性和灵活性，帮助你和你的员工（特别是有孩子的员工）克服眼下的压力，还可以帮助你打造更为强大的团队，在疫情中和疫情结束后都能保持良好表现。



埃伦·厄恩斯特·柯赛克是普渡大学管理学巴兹尔·特纳（Basil S.Turner）教席教授，目前的研究重点是工作生活界限、灵活工作制度和远程工作对女性的职场接纳和平等产生的影响。凯利·施温德·威尔逊是普渡大学管理学副教授，研究关注工作与生活的连接、人际关系和领导力。林赛·米切姆·罗索卡是普渡大学博士生，研究组织行为学和人力资源，研究关注的是员工在工作内外的人际交往、多样性和领导力。

从“佛系育儿”到“直升机父母”

From Hands-Of to Helicopters

珍妮弗·特雷格（Jennifer Traig）| 文

美国上班族父母育儿简史。



1952年9月4日，旧金山杰克逊与海德路口过马路的小学生。摄影：乔·罗森塔尔（Joe Rosenthal）/《旧金山纪事报》（San Francisco Chronicle），Getty Images网站

在美国一边抚养孩子一边工作，几乎没有可利用的支持制度或社区协助（见《美国的自由竞争市场令职场父母陷入困境》），可是建议却不少。育儿书籍、孩子祖母、多嘴的同事和市场里偶遇的老年人，排着队要告诉你哪里做得不对、你应该怎样抚养孩子：母乳最好；不能一边养孩子一边忙工作；不许对着电视、电脑或者手机；请求缩短工时等于职业自杀；给孩子把袜子穿上！

当代美国父母工作的时间更长，陪伴孩子的时间也更长，超过近代史上的任何时候（现在受过高等教育的父母陪伴孩子的时间是1965年父母的两倍）。

疫情前就是如此，疫情之中依然如此——我们的孩子就是我们居家办公的同事，而我们是孩子的老师、玩伴和全职照护者。难怪我们筋疲力尽。



贝登堡夫妇参加孩子的洗礼，主礼人是乳母。图源：PA Images，Getty Images网站

是怎么变成这样的？工作更长时间，监督孩子上网课、运动和其他活动，处理家务——全都一起来？

替代抚养的时期

“父母育儿”（parenting）这个词是在20世纪70年代才开始广泛使用的，原因很简单：以往的大部分时间，抚养孩子的并不是父母，全世界很多地方都是如此。父母忙于生计，将日常照顾孩子的工作托付给年纪大一些的孩子、亲戚或请人帮忙——欧洲尤其如此。这种共同抚养孩子叫作替代抚养（alloparenting），多半是临时的。如果没有人可以帮忙，父母就会用襁褓包住婴儿不能乱跑，确保安全。中世纪后出现了更为正式的育儿机构。法国的安置机构网络将婴儿送去乡下与乳母同住到两三岁（有时会一直到七岁），1780年在巴黎出生的2.1万婴儿中有1.7万被送去了乡下的乳母身边。

美国的情况不一样。因为宗教信仰，也因为资源不如欧洲，清教徒

父母陪伴孩子时间比以往更长。美国的育儿通常由父亲负责，因为当时的人认为女性不足以引导孩子的道德发展。历史学家约翰·萨默维尔（C. John Sommerville）说，清教徒是“最初的现代父母”；人类学家戴维·兰西（David F. Lancy）则说他们是“最初的焦虑父母”。无论如何，他们都是亲自育儿的父母（虽然有仆人和奴隶的很多帮助）。

工业革命令美国和欧洲发生了重大的变化，男性开始长时间工作，育儿由女性负责，聘请保育人员的情况越来越多。比顿夫人（Mrs. Beeton）的《家务管理手册》（Book of Household Management）热卖，说明请人料理家务非常普遍——1861年的畅销书不是教妈妈们做家务，而是教她们如何管理人员。

19世纪至20世纪初期：从动手到放手

19世纪后期，美国父母又一次被鼓励亲自育儿。这个时期的家庭规模缩小，用社会学家维维安娜·泽利泽（Viviana Zelizer）的话说，孩子成了“情感上极其珍贵”的生物，照顾孩子这件事极其重要，不能交给别人。20世纪是“儿童的世纪”，埃伦·基（Ellen Key）在她1900年的同名著作中讲道，母亲“完全被孩子占据了所有生活，而孩子则被自己的生活吸引”。可惜育儿并不是有偿的工作。


1933年，第一夫人埃莉诺·罗斯福（Eleanor Roosevelt）访问瓦萨托儿所。图源：Keystone法国/Gamma-Keystone，Getty Images网站

对于许多仍需工作的女性，育儿方面的选择很少。世纪之交时慈善机构为低收入家庭开设日间托儿所，发挥了一些作用。但此类项目多半都只提供给白人，非裔家庭始终被排除在外。至1930年，美国全国面向非裔儿童的日托机构只有40家。日托设施总体上获得的支持很少，大萧条时期有1/4私营日托机构关闭。

这种状况在一定程度上是人为的。1935年通过的联邦非独立子女补助项目（Aid to Dependent Children）鼓励母亲留在家里。历史学家玛丽·弗朗西丝·贝里（Mary Frances Berry）提出，大萧条期间保育机构“受到各方面的攻击”：人们害怕可以外出工作的母亲夺走男人的工作。据公共事业振兴局（Works Progress Administration）称，即使是1933年美国有史以来第一次提供的全面保育项目，目的也是为保育员工提供工作岗位，不是为了帮助上班族母亲。这个短暂的项目填补了一项关键需求。保育项目几乎在每个州都设立了保育中心，开业最初四年里为数万名儿童提供了保育服务，尽管一些地方实行了种族隔离。

第二次世界大战期间，《兰哈姆法案》（Lanham Act）令该项目复活并扩大规模，好让父母为战争出力：父亲去打仗，母亲工作。战争时期，3000多家《兰哈姆法案》保育中心为约60万背景各异的儿童提供了保育服务。保育中心运营费用的一半由联邦政府报销，另一半也得到了

当地政府的大量补贴。父母每日支付50美分（相当于现在的8美元）。部分保育中心24小时开放，每周开放6天，支持在制造业工作的父母，而且提供的不只是可负担的保育，还包括购物、洗衣和餐食等服务。不过上班族父母的轻松日子没有多久，战争一结束，保育中心随之关闭。

20世纪50年代至70年代：没有保育，寻求保育

适逢婴儿潮，保育中心关闭的时机对于上班族父母而言非常糟糕。这时候的家庭不再与可以协助育儿的亲属同住。住家保姆已经是过去的事，而大型私人日托机构尚未出现。男人从战场归来，社会规范和工会鼓励女性留在家里，“日托”这个词语几乎从公共话语中消失。



1969年冬天，黑豹党（Black Panther Party）赞助为纽约市儿童提供免费早餐的项目，两个男孩在吃早餐。图源：Bev Grant/Getty Images网站

需要育儿的家庭只能另想办法，一些意想不到的组织参与填补空缺。加利福尼亚黑豹党（Black Panthers）为“幼豹”开办了免费日托中心。波多黎各激进分子团体少主帮（Young Lords）协助在西班牙哈莱姆区开设日托中心。1974年维基·布赖特巴特（Vicki Breitbart）的《日托手册》（The Day Care Book）提出了群居和群婚等解决方案。电视

机也可以代为“照顾”挂着钥匙的孩子。

1972年有一段时间，美国看似能够解决这个问题，当时国会通过了《儿童全面发展法案》（Comprehensive Child Development Act），出资建立全国性的日托体系。然而此事并无下文。总统理查德·尼克松（Richard Nixon）以共产主义为由否决该法案，称其会“将国家政府的庞大道德权威移交给与家庭中心育儿相对抗的公共育儿”。

随后日托就被移到了美国政策制定中较不显眼的领域：税法。两党支持照顾儿童及受扶养人可抵税额，表面上是为了帮助低收入家庭，实际却令中上阶级家庭大大获益。

20世纪80年代至21世纪初：努力“做好一切”

之后几十年里，私营日托机构急速扩张，原因是离婚和越来越多的女性外出工作。1950年有工作的女性为34%，1980年则为52%。美国在母亲全职工作时进入日托中心的学龄前儿童比例，1974年至1975年间是6%（出自美国商务部的两年数据汇总报告），2011年上升到26%。现在的日托服务，费用极其昂贵（一个家庭一年的保育开支往往超过一万美元）且难以获取。2015年皮尤研究中心（Department of Commerce）报告《美国育儿现状》（Parenting in America）称，抚养婴儿或学龄前儿童的父母有62%苦于找不到可负担、高质量的儿童保育机构。即使找到了，他们也觉得依赖这样的机构不好。有全职工作且孩子尚小的母亲中只有22%觉得母亲有全职工作对孩子成长有利。



2001年4月26日，西尔斯的“带孩子上班日”，道恩·夏巴拉斯（Dawn Sciabaras）和女儿托莉（Torie）在道恩的电脑上工作。图源：蒂姆·博伊尔（Tim Boyle）/Newsmakers/Getty Images

20世纪80年代，巴塔哥尼亚等一些企业意识到缺少可靠、可负担的保育机构是上班族父母的压力源，于是开始提供内部保育服务。不过采取类似措施的公司很少。美国人力资源管理协会（Society for Human Resource Management）2019年员工福利调查（Employee Benefits Survey）结果显示，美国只有4%的公司提供有补贴的内部保育。

20世纪90年代，上班族父母的处境有所缓解。1993年的《家庭医疗及休假法案》（Family Medical and Leave Act）准许员工可以为生育、领养或照顾有严重健康问题的家庭成员等家庭或医疗需求休无薪假。更多的公司为男性员工提供带薪陪产假（2015年为17%，2019年提升到30%），让新手爸爸更愿意休假照顾新生儿。2010年《平价医疗法案》（Affordable Care Act）出台，公司必须为哺乳期母亲提供挤奶的时间（休息时间）和空间（不是卫生间的专用房间）。

更多的父母专注事业发展，追求成功的雄心从职场回流到家庭。越来越多的“足球妈妈”（指投入大量时间带孩子进行体育、音乐等特长培训的母亲。——译者注）和“直升机家长”（指对孩子的所有事情都要干涉的家长。——译者注）争相给孩子打造漂亮的简历。这个时期还有蔡美儿（Amy Chua）的《虎妈战歌》（Battle Hymn of the Tiger

Mother）等著作，推崇重点培养学术和音乐才能的育儿方式。2019年的大学招生贿赂丑闻揭示出部分家长想走捷径，富裕家庭用欺诈手段将孩子送进一流大学。

2020年及以后：疫情之下的育儿和工作

研究表明，现在家长在工作和家庭方面投入的大量时间和精力，似乎对孩子没有好处。对家长自己来说也没有好处：20世纪70年代以来，父母的不幸福水平相当之高。前不久得克萨斯大学奥斯汀分校的珍妮弗·格拉斯（Jennifer Glass）主导的一项研究表明，有孩子和没有孩子的员工之间的“幸福感差距”，在对家庭的政策支持（如带薪育儿假和育儿补贴等）较少的国家更为悬殊。（美国家长应该不会觉得吃惊，美国的这个幸福感差距最大。）



2020年4月14日，塞思（Seth，右）和妮科尔·克罗利（Nicole Kroll）在波士顿的家里各自用电脑工作，儿子路易斯（Louis）在一边玩。图源：克雷格·沃克（Craig F. Walker）/《波士顿全球报》（The Boston Globe），Getty Images网站

美国上一次经受重大危机，即二战时期，联邦的儿童保育机构发挥了极其重要的作用，令美国成功度过危机。眼下这场危机，令我们仅有

的几个选项都岌岌可危，这个事实令人不安。疫情使得日托机构运营开支提升了47%，2020年3月份以来据估计有18%的保育中心关闭。女性受到了极大的影响：为了照顾孩子而无法工作的有80%以上是女性。

自然界厌恶空白，青睐替代抚养，眼下正是联邦再度建立有补贴的保育项目、帮助上班族父母重回工作岗位的理想时机。加拿大最近宣布为儿童保育投入大笔资金，希望美国也能跟上。在此期间，美国的上班族父母只能抱着乐观的态度，在孩子发脾气的时候给视频会议静音，在孩子把苹果汁泼到自己的职业装上的时候努力关注还有一半没洒出来。



珍妮弗·特雷格著有《自然表现：育儿灾难文化史》（Act Natural: A Cultural History of Misadventures in Parenting，暂译）和《专注细节与适可而止》（Devil in the Details and WellEnough Alone，暂译）。她拥有布兰迪斯大学的英语博士学位。

疫情期间，如何对孩子解释自己的工作

How to Talk to Your Kids About Work During the Pandemic

杰奎琳·泽勒（Jacqueline Zeller）｜文

活动及讨论指南。



居家办公的《哈佛商业评论》员工，家里的孩子给他们画的画像。高级美编麦考利·坎贝尔（Macaulay Campbell），马克西米利安（7岁）绘。

对于一些家庭来说，新冠疫情意味着全家人挤在一起工作、生活和学习好几个月。对于另一些家庭，则意味着成年人在医院、商店和其他行业的一线应对疫情，家里的孩子无人照顾。家庭内部的情况发生改变，孩子可能对你的工作有了新的想法，还有更本质的问题——工作是什么、工作在当今世界如何进行、工作对自己来说意味着什么。

因此，现在是跟孩子聊聊工作和责任变化的好时机。开展这方面的交流，可以帮助你更好地理解孩子对你的工作的看法和对自己未来工作的想法，让你能够更好地支持孩子。还可以利用这个时机讨论工作（和生活）艰难时的应对策略。

下面的活动和讨论指南，可以提供参考，帮助你开展这方面的交流。看看这些问题，选出适合自己实际情况的题目。根据孩子的兴趣和

能够集中注意力的时间长度，你可以选择在各种场合讨论不同的问题。要根据孩子的成长程度、性格、沟通风格和其他特质选择合适的讨论题目。至于具体建议，家长和监护人可以找身边的人商量。

活动

开始讨论的时候，可以跟孩子说“我觉得现在可以聊聊你看到我工作的方式发生了什么改变，你也可以问问题”。让孩子的好奇心和问题主导讨论。下面的“讨论指南”提供了一些主题供参考。



高级副主编考特尼·卡什曼（Courtney Cashman），马克（7岁）绘。

孩子可能更喜欢一边玩一边讨论，你可以先让孩子画一幅父母工作或者他们自己上学（远程网课或者学校授课）的图画，请孩子描述画面，提出后续问题更好地理解画面。这样可以很好地了解孩子对家长的工作变化、自己的学习以及家人日程变化的想法。

讨论指南

讨论可以涵盖各种主题。下列问题供参考：

- 你知道我的工作是什么吗？

- 关于我的工作，你有没有什么问题？
- 你知道为什么我的工作对于我和其他人都很重要吗？
- 你知道我工作的时候具体做些什么吗？
- 你在学校做什么？
- 你最喜欢学校的什么？

也可以利用这个机会讨论工作和学校方面发生的变化。参考以下问题：

- 这次我们的工作和学习都发生了很大的变化。学校生活现在哪些地方更难了，哪些变得比以往轻松了？变难的地方你是怎么处理的？碰到困难的时候我能不能帮你？
- 你觉得这次的变化对我们家有没有什么好处？

最后一个问题最好由你和孩子一起回答。比方说，也许你们每周见面的时间更多、一起吃饭的次数更多了，也许你们有了更多机会与其他亲戚和朋友交流（即使是在线交流）。

你也可以请孩子提问，让孩子更加了解你的工作以及工作发生的变化。如果孩子不知道该从何处问起，可以参考以下问题。你可以说，“这些问题里面可能有你想问的。”年纪大一些学会认字的孩子可以自己看一遍，提出自己感兴趣的问题。如果孩子还小、还不识字，你可以选出比较适合实际情况的问题，用孩子可以理解的语言大声读给孩子听，然后回答。（当然，要营造能让孩子轻松地提出其他问题的氛围。）

- 你的工作都做些什么？
- 为什么做这份工作？
- 你喜欢这份工作的哪里？
- 你像我一样大的时候觉得长大想干什么？
- 现在你希望自己在像我一样大的时候了解关于工作和学习的什么？
- 工作上有什么必须克服的困难？你是怎么克服的？
- 疫情影响下，工作的哪些方面变难了？你是怎么应对的？
- 为什么你必须工作，不能陪我？（注意，如果孩子没有这样的经

历，就不要用这个问题。）

交流技巧

与孩子交流，要注意表明孩子在有需要的时候可以找自己商量或寻求帮助。还要注意保持冷静，认可孩子的感受，并强调父母和其他大人都在努力保证他们安全，帮助他们在这个非常时期继续学习。



高级副主编苏珊·弗朗西斯（Susan Francis），MJ（10岁）绘。

回应“为什么你必须工作，不能陪我？”这个问题顾及孩子的感情。可以强调自己对孩子的爱，同时说明自己的工作职责和必须工作的原因。说明忙于工作不是因为不想陪伴孩子。如果可能的话，可以规划不受工作打扰的家庭时间。

如果你无法居家办公，孩子可能会担心你的安全。注意留出空间进行这方面沟通，冷静坦诚地回答孩子的问题，不要用大灾难式的措辞。让孩子明白自己的感受很正常，告诉他们，你会遵守保护自己和家人安全的公共卫生政策和职场相关规定。你还可以解释自己工作的重要性，为什么要去上班，对其他人和社区有什么帮助。让孩子知道可以随时跟你交流自己的感受以及提问，为未来的沟通敞开大门，并且向孩子表明，若有需要，父母随时可以提供支持。

虽然略微偏题，不过还有一点要补充：除了工作和学习上的转变，

很多家庭也许经历了丧失至亲、疾病、失业、缺少食物和住宅等各种问题。要允许孩子针对这些压力源提出问题并获取支持。如果孩子或家庭需要更多帮助，父母应当求助于学校和社区资源。

免责声明：本文为信息参考性质，并非专业建议或推荐。本文提供的建议仅供一般参考，关于家庭和孩子的具体建议，监护人应当咨询相关专业人士。如果发现孩子的行为或情绪发生明显改变，或者需要其他帮助，可以联系学校和社区相关机构获得建议和资源。



杰奎琳·泽勒博士是有执照的心理医师、学校心理咨询教师兼初等教育教师。她的临床研究关注学校里的预防及干预、培养儿童韧性，以及维护教育工作者的身心健康。泽勒博士是哈佛大学教育学研究生院核心教学团队的一员，讲授心理咨询和协调校际合作的相关课程。

数字化是新的长期主义

王晶 | 文 时青靖 | 编辑

中国企业的数字化，将迎来一场更深刻的变革。



立白集团在全国有1万多名员工，管理着30多家分、子公司，拥有9家生产基地，逾600家供应商，1000多家品牌服务商，120万以上的零售终端。公司虽然一直在信息化建设上不断投入，拥有多个自建业务系统，但业务系统如同竖井，协同效应很差；员工和经销商间的联系方式还处于依赖传统的电话与邮件模式。再者，数据应用层面仅限于最高管理层，无法让更多决策者及时更新数据与信息，进行辅助分析。因此对于这样一家有着26年发展历史的民营企业来说，数字化既是向着“未知世界跃进”的被动探索，也是朝着最大确定性的主动变革。

2019年，陈泽滨正式接任立白集团总裁，开始全面进行数字化转型与变革。陈泽滨对数字化发展极为重视。2021年元旦过后第一个工作日，他便与一个特别的团队在酒店里连续开了两天的闭门会议。这也是2021年立白集团的第一个会议。这个团队之所以特别，是因为它在集团

内被称为“数字化组织”——这是由数字化转型办公室，数据与流程中枢，中台运营事业部，数智中心，以及各业务线的数字化推进小组组成，是一个横向跨度的组织，目标为了在集团内更好地协同推动数字化的转型与发展。在数据与智能技术驱动的时代，企业的组织形态正由传统的科层制日趋扁平化，消费者处于更主导的地位，产品的生产制造也由规模化变得更柔性灵活。可以看到的是，工业时代的管理理念和管理手段正在失效，而现代企业如何变得更敏捷智能，是很多企业家都在思考的问题。

扫清数字化战略障碍

一如20世纪90年代前后诞生的诸多国产消费品牌，立白曾历经消费品蓬勃发展的时代，敏锐捕捉市场空白，牢牢抓住高速发展的市场红利，成就了一代中国品牌。其产品线由90年代定位大众化市场的立白洗衣粉，扩展至如今包括洗洁精、洗衣液、洗衣凝珠、牙膏等品类，品牌扩充包括洗护主品牌立白、高端洗护品牌好爸爸、口腔护理品牌蓝天六必治、儿童口腔护理品牌呵呵宝贝等。在新的市场环境，以及更为复杂的竞争态势下，如此庞大的品牌管理集团，尚未构建起灵活而稳定的数据中台与智能的组织形态，是接班人陈泽滨面临的最大挑战。

从起家时的单一品牌到如今的多元化发展，以及今后还要打造的“立白生态圈”，陈泽滨和团队面临的不仅是如何让企业沟通变得更“通畅”，还有如何打破竖井式企业组织结构，让品牌、商品、销售、营销、渠道管理、服务等商业要素实现在线化与数字化。为此，立白在2019年开始全面进行数字化转型与变革，将集团此前提出的“All IN 数字化战略”推向一个新高度。

彼得·德鲁克著有的《已经发生的未来》里提到，创新是“系统化、有组织的‘向未知世界跃进’。我们借由技术创造一种新秩序的机会，创新给了我们一种全新的能力”。但是，未知往往与风险相伴相生，传统意义上的大企业都厌恶风险，不喜欢无法掌控的变化。变革自然会有质疑。

譬如品牌服务商与合作伙伴的顾虑。“其实当初在做的时候，内部有

很多声音。他们会问你到底能给大家带来什么样的帮助？”陈泽滨说面对这些声音时，“我们内部不谈‘优化’，而是谈渠道升级。所以在源头设计的时候，我们想的是在数字化转型升级过程中，如何帮助大家提升能力，变成适合数字经济时代发展的人。”

为了扫清大家的心理障碍，从2015年开始，立白就和大家不断去传递数字化转型的重要性和必要性。在品牌服务商大会上，立白还会开设“数字化专场”，去教大家如何使用数字化的工具和方法。这些前期工作为后面立白All IN 数字化打下了良好的基础。

构建在线数智化生态

对立白来说，“All IN 数字化战略”在2019年是“加速年”。陈泽滨考察了很多的服务商，他最终选择了钉钉——因为他要解决的，不仅是敏捷沟通和办公数字化的问题，还有立白背后所覆盖的品牌服务商、直营、销售、物流、业务员整个生态体系的在线。“我们用嘟嘟，不是解决工具层面的事情，而是要解决上下游生态的协同问题。”这一点，他在一开始就想得很清楚。“嘟嘟”是立白基于钉钉基础技术升级的内部数字化工作平台，如今有将近6万人在使用，包括立白集团的员工与生态圈的伙伴。

为什么要深度定制一款工具？陈泽滨解释说，“立白业务涵盖很丰富，渠道也很多，需要把大家连接在一起”。也就是说，他是把这样一个产品当成立白集团生态协同的数智化底座去打造的。“ALL IN”带来的好处，陈泽滨和团队很快就体会到了。以往立白的系统无法直接沟通到人，很多同事提交了审批资料之后，一旦出现资料需要补充或者修改的情况，往往要在系统内流转很长时间。不仅流程复杂、等待时间较长，且审批权限和责任也不透明。如今，在嘟嘟上，员工可以在KMP流程审批中调起嘟嘟，让业务与消息互相穿透，实现协同在线。

据了解，“嘟嘟”的界面已实现了“千人千面”的专属工作台。对于CEO、财务、销售、人事、IT等不同职业角色的人来说，他们最高频使用的工作应用并不一样。专属工作台可以实现的是，老板看到的是专属的管理工作台、HR看到的是人才选育用留的工作台、财务看到的是费控

报销的工作台……并且他们还可以基于自身业务需要，通过低代码开发自己所需要的应用，直接集成到工作台上，普及到每个业务流程和沟通中。

数字化的提早布局，使得立白在2020年突如其来的疫情下，为企业的生存与发展及早做好了应对准备。提及数字化带来的“惊喜”，陈泽滨说道，“以前开一场订购会，当场有100多万（销售额）就已经很厉害了。但疫情期间的线上订购会，一个服务商一场就可以达到上千万。”过去立白的品牌服务商每年都要召集线下订货会，2020年受新冠肺炎疫情影响，立白全国逾80%的品牌服务商开通了线上订货会功能。

从2019年到2020年，多项数据印证了立白数智化变革的成果：订单及时处理率由77%变成了95%；订单满足率由82%增加到90%；违约罚款由666万降低至230万。虽然陈泽滨不对团队提数字化具体的量化指标，但这些变化的数据，给予了团队与合作伙伴极大的信心。陈泽滨认为，未来数字化应该成为企业发展的内生力量，实现创造创新。

开启企业应用开发时代

变革往往是因问题倒逼而产生的。很多传统企业信息化建设都曾走过很多弯路。在很多中国传统企业中，IT系统的建设受制于历史局限性，内部先后实施的系统顶层设计不足，各系统间相互游离，形成大量信息孤岛。这不仅是传统企业在信息化初期需求分散的问题，更是整个软件市场供给和开发模式的问题。在阿里云智能总裁张建锋看来，企业数字化的解决方案起步于大型软件开发，成本高、代价大、实施难，这是企业数字化第一阶段的最大特点。而部署在不同服务商的SaaS（Software-as-a-Service，即通过网络提供软件服务）实际上也是一个个的数据孤岛，无法实现数据的互联互通。

对于零售企业来说，最常见的问题，是各渠道以及供应链各环节数据碎片化严重，数据整合困难，难以发挥数据优势。“核心原因还是传统软件和厂商的产品，背后传递的是西方的管理思想”，阿里云智能副总裁、钉钉事业部负责人叶军表示，“很多公司的管理很规范，也被证明过是成功的。这在早年对中国企业是有帮助的，但中国的企业形态是无比

丰富的，中国的管理也是极其灵活的，发展更是追求速度的。”这随之而来的问题是，“中国企业的数字化转型，它不是把西方那套流程管理制度照搬就行得通的。中国企业的治理模式、企业管理制度、企业对于创新的诉求，远远胜过了西方很多的企业。”

比如在移动化这件事上，中国企业的需求就比国外更大。正是看到这一点，钉钉从诞生之初就选择了移动化，这也是中国to B（面向企业）服务市场的特色。在很多国外软件还在从PC端向移动端迁移的过程中，整个社会移动技术的红利已经被本土产品抓住。因为对中国企业来说，它们往往只经历了短暂的PC时代，就从纸质时代直接跃入了移动化时代。

2021年1月14日，钉钉宣布从一个协同办公平台，进化为企业协同办公和应用开发平台。而承载钉钉作为企业应用开发平台，进而进化为每个企业的业务操作系统，低代码开发将是一个重要的工具。所谓低代码开发，是指无需编码或很少代码就能快速生成应用程序。阿里巴巴云智能总裁张建锋认为，低代码开发将在2021年成为潮流，企业开发应用将从过去集成式或SaaS化的软件开发，进化到基于云和钉钉的低代码开发，最终让每一件身边的工作都可以数字化，让企业对自己的数字化转型拥有主动权。

这对很多企业来说，又是一次全新的认知：在软件供应端，一场技术范式的切换正在发生。如同微软为DOS系统的计算机装上Windows操作系统，从而让电脑进入了千家万户。软件开发能力一旦转移到普通的业务个体，边边角角的创新就更容易去做了。这并非一次技术畅想，在钉钉上，通过宜搭、氚云、简道云等低代码开发工具，通过“拖拉拽”的方式就可以迅速搭建应用，这些轻量级的应用通过钉钉集成，构成每个企业的业务系统，这样的开发方式正发生在包括立白在内的很多企业。

钉钉副总裁白惠源表示，“在自身的平台演进过程中，我们的行业解决方案也在更加场景化，更加接近客户和产业，我们的开放能力越来越强、行业应用越来越丰富、服务交付体系也更加夯实，围绕我们各行各业解决方案的周边生态队伍也在不断壮大。我们通过做高壁垒，做大平台，做强生态，做深行业，让企业实现组织的自运营”。叶军说道，“我们要用更加灵活、更加有效的方法，去帮助企业完成一次变革。这个变

革不只是工具变革，它本身是企业管理思想的变革，是最关键的。我们认为这是面向未来的一个工作方式、管理方式，以及组织方式”。



王晶是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿。

上海建工董事长徐征：

领先的关键是战略准确、提前布局

廖琦菁｜文 李全伟｜编辑

前瞻性的战略布局、崇尚技术的企业文化，以及掌舵者的务实管理是上海建工脱颖而出的三大法宝。



如果没有“中国第一高”632米上海中心、没有特斯拉“超级工厂”，上海建工集团（下称“上海建工”）很少会出现在公众面前。2020年，这家建筑行业的“隐形巨人”以超2000亿元营收入选《财富》世界500强。上海建工拥有300余家全资控股公司以及4万多名员工，是中国建筑行业的龙头企业。

董事长徐征连续5年入选《哈佛商业评论》中国百佳CEO。自2002年就任上市公司董事长以来，徐征带领上市公司用10年完成营收百亿元到千亿元的突破，再用6年使营收翻番至2000亿元。徐征任期内，上海建工年复合增长率达到20.17%，给股东带来的总回报为342%。

许多人将上海建工的持续领先归功于上海这座城市的崛起与其国资背景，但深入了解这家企业的发展历程后我们发现，这些也许为上海建工带来了一些先发优势，但企业经营业绩得以在近20年间保持双位数增长，背后的秘诀远不止于此。

前瞻性的战略布局、崇尚技术的企业文化，以及掌舵者的务实管理是上海建工脱颖而出的三大法宝。早在2007年，上海建工便提出全国性布局，这一先发战略令上海建工在“后世博”10年进入快速发展期。而2015年提出的五大新兴业务（城市更新、水利水务、环境工程、工业化数字化建造和建筑服务业），更是让上海建工实现多点开花，其中水利水务、环境工程板块在2020年营收均超过百亿元。

科技创新是上海建工战略落地的重要保障。通过对前沿技术的不懈追求，依靠成熟的研发体系与大量投入，以及一支具备“工程师气质”的团队，这家企业得以从竞争激烈的建筑行业中脱颖而出，成为诸多“超级工程”背后的幕后英雄。

2020年年底，徐征在位于黄浦江畔的上海建工总部接受了《哈佛商业评论》中文版的专访。他谈锋甚健，快人快语，为我们详细解释了指导上海建工多年高速增长的管理理念，剖析了“超级工程”背后的技术支撑，并分享了自己对领导力的看法。

长期坚持能力建设

HBR中文版：上海建工连续多年保持双位数增长，2020年入选《财富》世界500强，其中的原因是什么？

徐征：这与公司的愿景有关。从上海建工的基因看，我们把自己定位为“国家队”，希望在服务国家战略的同时自我成长，成为行业的头部企业。那么毫无疑问，发展的规模、质量以及给社会带来的价值是我们所追求的。

在企业经营上，我长期遵循的思路是，在服务国家战略的过程中找到上海建工的成长空间，提供适应于中国社会各个发展阶段的服务，让社会认同我们的价值，让企业得到健康发展。

因此上海建工必须建设符合这一定位的能力，所以从“十一五”到现在，我们一直在进行能力建设，长期坚持的结果使上海建工始终保持比较稳健的增长。

HBR中文版：如何构建“国家队”能力？

徐征：第一是塑造企业气质。上海建工所有员工，尤其是核心团队，必须认同企业的战略愿景，我们的骨干要符合企业的气质。核心团队的气质，对企业的影响深远，这也是我们在干部引进培养和选拔上的重要衡量指标。

第二是文化建设。我们强调三句话：强化“国家队”意识，塑造“工程师”气质，培育“服务商”文化。做好定位，制定好战略，建设好文化，引领好队伍，如此大体量的上海建工才能达到企业理念一致、行动一致，保持一定规模的发展。

HBR中文版：这也是上海建工从众多同行中脱颖而出的原因吗？

徐征：前面谈到的是基础。我认为，科学管理是上海建工能够长期稳定高速发展的一个重要原因。科学管理，或者说不断优化管理流程非常重要，使我们能够在行业中具有一定优势，拥有领先点。

具体从三个维度着手。第一是紧跟时代潮流，在外部环境变化过程中，管理制度一成不变是很难适应外部变化的。作为管理者，对大事要分析得清楚，审时度势非常重要。第二是基于优良传统而非颠覆性的改造。比如上海建工从“十三五”强调的三大基因：人民军队的“执行力”基因、近代建筑营造商的“诚信”基因，以及上海郊县匠人的“工匠”基因。要把这种基因保存好、继承好、发扬好。第三是在现代社会快节奏的经济运行过程中，效率优先，不能因为追求完善的制度而影响效率。

HBR中文版：你上任不久便提出了全国布局的战略，是地方国有建筑企业中最早一批走出去的企业。当时制定这个战略的出发点是什么？

徐征：这个问题非常好。2007年上海建工提出全国化时，是上海市

场最好的时候，当时上海处于世博会建设最火热的阶段，整个上海就是一个大工地，很多人都认为公司的发展没问题。但静下心来，我和主要骨干对上海市场的未来做了一些判断。从长远看，上海的地域有限，公司在上海的业务量不可能持续高增长。另一方面，世博会建设让上海建工的能力有了很大的提升，如果未来发展的平台依然在上海，公司的能力就会空放。

所以上海建工决定要走出去，公司“立足上海、服务全国、海外发展”的思路指导了我们在“十二五”到“十三五”这十年间的发展。现在看上海建工在全国市场的良性发展，是十年磨一剑，如果没有十多年前的战略决策，今天的上海建工就不可能取得这样的成绩。

HBR中文版：随着全国布局、走向国际，你们的发展重点还会在上海吗？

徐征：上海对上海建工的影响是融在血液中的，很难改变。上海开放、重商的精神给公司几代领导人和核心骨干很深的影响。上海建工发端于上海，成长在上海，但上海建工要进一步做大，不能局限于上海，它必须走向全国走向全球。

HBR中文版：2016年为何又提出向建筑全生命周期服务商转型？

徐征：过去外界认为上海建工是一个建筑施工单位。实际上，在我们看来，建筑是一个有生命的产品，它可能存在50到100年，生命周期非常长。从前期的项目策划，到项目整体的咨询设计服务、投资建造，再到未来的运行维护乃至于更新。如果上海建工在建筑的全生命周期中能够提供服务，那么公司的价值就会得到体现。如果我们的能力能够匹配这一愿景，那么毫无疑问公司产业链就会拉长。

HBR中文版：找到新业务增长点的关键是什么？

徐征：作为两届的全国人大代表，我习惯看政府的一些发展规划，尤其关注跟我们相关行业的发展。在这个过程中，了解国家未来发展的重点和支点在什么地方，有了清晰的认识后，我们会提前布局。

以上海建工五大新兴产业中的城市更新为例。当时我们注意到，在上海市委、市政府的一个报告里有这样几句话：“城市是有温度的，建筑

是可阅读的，街道是可漫步的。”我们认为未来城市更新一定会成为热点，上海建工有这样的技术能力，就要把优势发挥出来，服务于这个城市，使它成为“可阅读有温度可漫步”的城市。

如此紧跟，未来一旦市场有机会，毫无疑问，上海建工的市场份额最大。这不是说政府保护我们，而是我们要占领先机，无论是设计还是专业技术，我们的能力是最强的。一个产业从发展到成熟，有一定周期，如何做准确的判断、提前布局，是我们这类企业的发展关键所在。

HBR中文版：上海建工一直在拓展新业务，这背后是一种危机感吗？

徐征：我认为作为一个企业的主要领导，时刻要有危机感。过去有一种说法，做企业的主要领导，要对岗位有敬畏之心，对行业的发展保持高度敏锐，对企业的未来发展要如临深渊、如履薄冰，始终保持紧张的状态，警惕可能发生的各种问题。没有危机感，企业肯定会出问题。当然危机感不是说当下的慌乱和焦虑，而是对未来的一种预判。

HBR中文版：从传统的施工企业到建筑全生命周期服务商转型的过程中，你们遇到了哪些挑战？

徐征：挑战来自我们对自身的要求，来自对标自身定位过程中的能力不足。所以我们一直在检视自己，强调聚焦能力建设。比如作为服务商，要主动为业主优化方案，提高产品的使用效率，降低成本。但我们有些管理人员，认为这是投资商的事，意识上存在差距。当然也有能力上的差距，比如数字化技术，我们希望把一个建筑项目从策划设计到建造的过程用数字化技术描述出来，未来运营维护时可以了解它的前世今生。要做到这些，我们骨干队伍的数字化能力还达不到，为此聘用了一些相关人才，希望通过新技术运用给行业带来革命性的提升。当然我相信，通过公司不断努力所谓数字化鸿沟会不断缩小。

HBR中文版：转型对现有的优势业务会产生什么影响？

徐征：公司从承包商向服务商转型，对于主业只有促进没有削弱。转型的过程，对每一个环节的能力要求是不断增强的，不会削弱某些能力。

HBR中文版：在相关多元化和主业聚焦之间，你们怎么平衡？

徐征：上海建工目前非常重视五大新兴业务，但我们很强调建造业务，建造业务是我们发展的基石。上海建工最大的优势是建造，另外，我们要发展其他相关的延伸业务，建造业务就是我们最大的人才库。建筑行业的人才复合性非常强，未来很多新业务的人才可以从这个人才库挖掘。如果这一部分弱化了，那么其他业务的发展就是无源之水。

HBR中文版：随着业务的不断增加，你们如何处理规模带给效率的挑战？

徐征：这是大型企业始终面临的一个问题，所以我们一直强调效率。企业做大了，风控就越来越重要。但随着制度越来越完善，程序越来越严格，它和效率一定会发生背离。所以在所有大企业中，一定存在风控和效率之间的矛盾。

我们从三方面解决这对矛盾。一是分阶段风控，不是把全世界最好的风控体系拿来用，现在成功的风控案例很多，全部拿来用，企业的适应性有问题，要做适应企业当前发展阶段的风控。

二是分级风控。企业一定要分级进行控制，否则一个笼子里关的鸟太多了，肯定都会死掉，每个笼子放一两只鸟就没事， 所以这个事情上海建工会分级做，当然它的具体逻辑安排很重要。

三是在风控上强调市场反应。通过市场的反应，比如风控对效率的负面影响，来进行修正。一个好的风控体系是经过不断反思不断修正形成的。

用科研体系支撑“超级工程”

HBR中文版：上海建工一直给外界留下承接“超级工程”的印象，这是否你们特意做的战略选择？

徐征：超级工程一般有三大特征，一是特别难，像中国第一高楼上海中心，还有上海迪士尼都是特别难的工程。二是特别大，像上海进博会的“四叶草”，147万平方米工程量巨大。三是时间特别紧，特斯拉的超级工厂建造周期是6个月，港珠澳大桥澳门口岸旅检大楼是当年开工

当年交付。我们完成的这些工程在世界范围都得到了高度认可。

做别人不能做的，或者说比别人做得更好，是展示上海建工能力最好的平台。现在大家都说做难的工程找上海建工。这些工程既能宣扬我们的品牌，同时也能使我们的能力得到提升。

HBR中文版：建造超级工程需要上海建工具备哪些核心能力？

徐征：这些工程对于公司能力的运用和展示是全方位的。它不是靠一个项目团队就能实现的，背后是强大的体系支撑。比如上海建工是行业中第一个成立工程研究中心的，2013年我们认识到随着数字化在建筑行业的应用，行业整体的工业化程度提高，它一定会带来很多革命性的变化，所以公司成立了工程研究总院。

当时我们内部也有一些声音，质疑这个产业到底需不需要，因为这部分投资纯粹是支出。但是时间长了，效益就出来了。上海建工每年的研发投入非常高，如果没有前期的研发投入，我们就不可能成为行业的领先企业。

HBR中文版：你们如何保证研发投入的有效性？

徐征：原则是始终围绕行业的核心技术进行研究。具体从三部分开展，第一部分是超前研究，就是始终关注行业热点、跟踪国际前沿技术。第二部分非常重要，是应用技术研究，它与超前研究之间不断切换。应用技术研究占比在50%以上，这部分能短期产生效益，不断体现科研的价值。第三部分是前沿设备技术的合作开发，比如在建设上海中心时，我们与三一重工共同开发了世界顶级的混凝土输送泵。我认为目前的研发投入占比和方向是比较合理的，保证了科研在企业中的地位，也促进了研发工作的顺利开展。

HBR中文版：你们还设置了分层次的研发体系，这种设计的初衷和目标是什么？

徐征：首先，上海建工的研发体系发端于基础的技术管理体系，后面逐步分离出来。在这一过程中，我们希望研发机构与生产有比较强的结合度。所以在设计时，我们的研究总院以前沿技术为主，前沿技术占60%，应用技术占40%。我们二级的研发机构应用技术占到80%，前沿

技术占20%，这20%是与研究总院联合研究。这样的设定是比较有效的，如果研发和生产实践、市场需求不能高度结合，那么大家对研发的依赖度就不高，依赖度不高研发就没有机会，也没有地位了。

HBR中文版：目前信息技术正在对各行业进行渗透和重塑，未来技术优势是否变得更为关键？

徐征：上海建工之所以在文化建设上强调“工程师气质”，是因为我们要在新时代实现高质量发展，最根本的是创新能力、研发能力和技术执行能力。要提升这些能力，核心骨干队伍是不是崇尚技术非常重要。

现在大家都在说数字化转型，如果我们的核心骨干团队不崇尚科技，他们就不会去拥抱互联网、践行数字化转型。所以我们在队伍建设中一直强调骨干团队能够发自内心地接触新科技、拥抱新科技、实践新科技。

内部管理关注规模、利润和现金

HBR中文版：在担任上海建工董事长的十多年间，你在内部管理上最关注什么？

徐征：我认为比较核心的有三点。我过去常说的一句话是“规模是面子、利润是里子、现金是日子”，最风光的是规模，最核心的是利润，底线是现金流。

作为企业经营者，不关心规模是不行的，因为规模代表了企业对社会的贡献和存在价值，包括服务的覆盖面，都可以从规模上考虑。

利润，作为国企我们要确保国有资产保值增值。作为上市公司，我要对股东负责，保证对股东的回报，有些公司对股东的回报甚至低于银行利率，那是绝对不行的。上海建工的股东回报在行业中是比较高的，现金分红一直保证在40%。

现金就像人体的血液一样，如果现金流不好，企业肯定会出问题。企业最先出问题的一定是现金。所以我关心的是这三个核心点，不关心这三点，企业领导是没法做好的。

HBR中文版：在人才激励上，上海建工设立了从员工到职业经理人

的四层激励机制，目前效果达到预期了吗？

徐征：应该说每一次的激励制度设置好后，都会产生效果。但如果说效果可以持续很长时间，我认为是不科学，也是不真实的。一个好的激励机制，有效期大概在5到10年，时间再长它的效果就会递减。就像人对新鲜事物的追求，激励机制要不断优化才会不断有新鲜感。

HBR中文版：国有企业实施股权激励的障碍在哪里？

徐征：我个人认为现在障碍不算太多。坦率地说，国有企业的激励机制一定是区别于民营、私营和外资企业的，国有属性决定了它不可能采用和其他企业同等力度的激励措施。但这七八年，随着上海国资国企改革力度不断加大，激励的手段也在不断丰富。

不过我们身在其中，认为股权激励还有不断优化的空间，这也是上海市委对国资委、对上海建工的要求。最近我们向国资委汇报了一些新的激励措施的设想，希望能够服务于未来5到10年。

HBR中文版：近年来，中国企业的用工环境发生了一系列变化，“90后”“00后”步入职场，员工的企业归属感也在降低，你们如何应对这类情况？

徐征：首先，年轻员工对企业的归属感没有过去强，这是客观存在的，它不是问题，每一代员工都有时代的特征和烙印，一定要想明白这个事情。希望90后像60后那样是不现实的，也是很迂腐的想法。

我们看到现在年轻人身上的很多优点是过去一代人没有的，比如他们的思想非常活跃。至于企业忠诚度，现在的市场这么开放，没有必要在一家企业从一而终。但如果员工认可你，认为公司的事业与个人的理想契合度很高，他就不会离开。

第二，每个企业都有自己的文化特征，也有对人才的追求目标，那么在这个过程中，企业要主动作为，通过文化的改造力、黏合度，使一批有志于从事建筑行业的年轻人，认为上海建工是这个行业的上佳舞台。这个做到了，一定会有优秀的员工长期服务于这家企业。

HBR中文版：如何把这种文化传递到整个公司？

徐征：我们一直以来都花大精力放在企业文化建设上，上海建工在

同行中的人才流失率是最低的。企业文化有着很深的个人烙印，关键是领导要重视企业文化，践行企业文化，否则下面的部门再努力也是徒劳。

HBR中文版：上海建工**40%**的员工都是技术人员，你也是工程师出身，管理这类人才有何独到之处？

徐征：在建筑行业，工程师是最可塑造成复合型人才的。建筑行业的从业者，必须对行业规律有深刻认识，否则很多想法都是空中楼阁。上海建工的技术队伍一直很稳定，我们主要从三方面管理，首先，企业崇尚技术，让这一批人会认为自己有地位。第二，提供发挥的舞台，让技术人员有用武之地。第三是收获成功的价值，无论是社会价值，还是个人影响力、收入等等，上海建工一直强调有贡献者有地位、有获得。

HBR中文版：你连续**5**年获评中国百佳**CEO**，是什么造就了杰出领导者？

徐征：要把团队打造好，这是做好企业的基础条件。一个真正优秀的企业，它对企业愿景有持续的追求，在奔向目标过程中不懈努力。当然过程中要规避风险、调整战略等，但我认为最重要的，按照现在的说法叫初心不改，保持定力。并且要不断打造一支好的团队，使他们拥有同样的初心和定力，这是很重要的，没有一支好的团队一切都是空话。



廖琦菁是《哈佛商业评论》中文版高级撰稿。

被遗忘的 多元化维度

THE FORGOTTEN DIMENSION OF DIVERSITY

保罗·英格拉姆（Paul Ingram）| 文
永年 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

社会阶层与种族或性别一样重要。

核心观点

问题

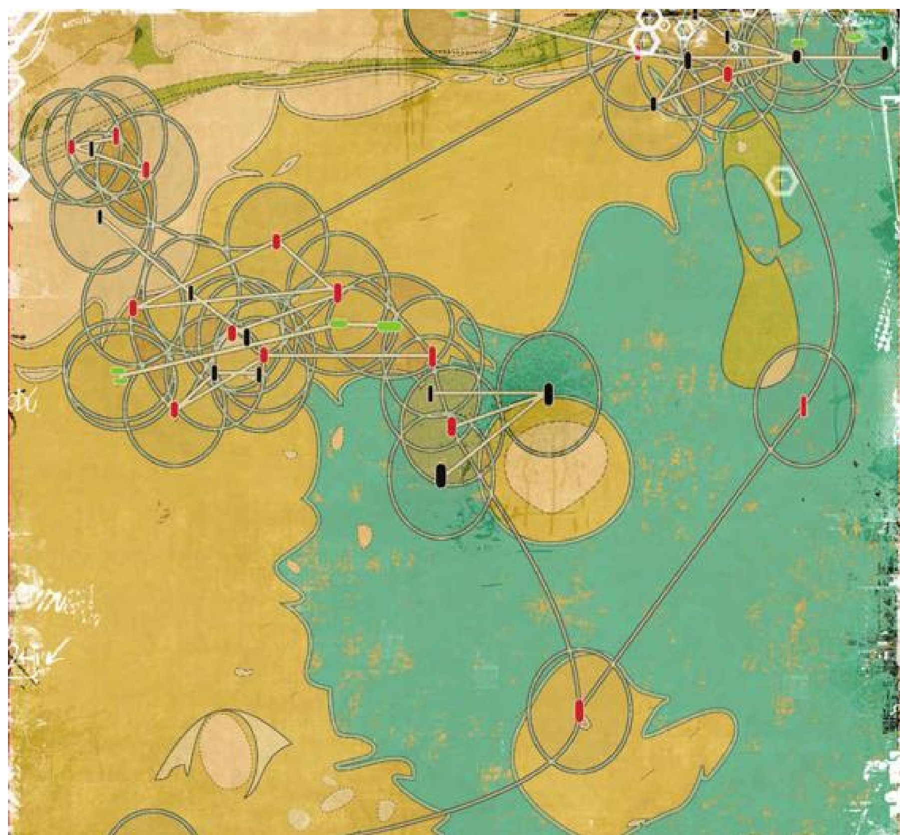
一个人的社会阶层出身会留下影响持久的文化烙印。美国出身社会下层的员工成为管理者的可能性比出身社会上层的人低32%。

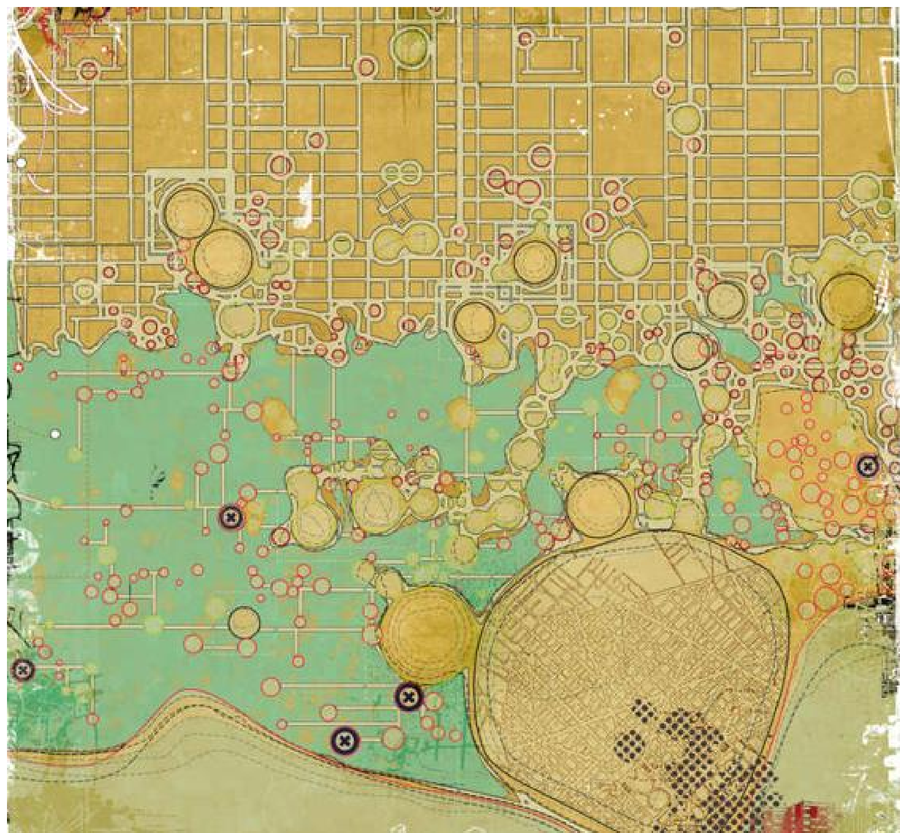
普遍性

这一劣势甚至比女性相较于男性（27%）、黑人相较于白人（25%）的劣势更大，而且这种情况在每一个世界主要经济体中都普遍存在。

解决办法

为防止社会阶层劣势，企业应该在多元化目标中加入社会阶层平等，避免学历通胀，提拔来自各个部门的候选人，并建立有凝聚力的企业文化。





在我的高管教育班上，曾经有一位学生是某全球银行的董事总经理，她讲述了自己职业生涯初期阶段一次令人心碎的经历。她在少女时代当了妈妈，为维持生计干起了打扫办公室的工作。尽管她在家要应对一大堆困难——照顾年幼的孩子，招架粗暴的伴侣——但总是对工作充满热情。不久后，她引起了银行一位经理的注意。这位经理觉察到她的潜力，于是鼓励她申请该银行的一个白领初级职位，接受金融方面的培训——这些发展步骤使她得以进入银行专业人士行列，接着一步步登上管理层的阶梯。我认识她的时候，她担任的是一个负责巨额债务谈判的高级职位，与精英大学出身的人共事。她从事的工作需要毅力、勇气和对人的深刻理解——我敢说，比起每年从大学里录用的初级分析师里那些资质平常的员工，这种品质在优秀的清洁工当中更为常见。

可惜我通过多年管理者培训、企业合作以及对下层社会出身对工作行为和结果的影响方面所做的研究表明，她的经历是一个例外，并不多

见。

我说的社会下层出身，是指那些因出生和成长条件的限制而较少有机会获得金钱、有利于晋升的人脉以及在学校和企业取得成功所需的文化知识的人。研究社会阶层的研究者用于衡量他们的指标通常有以下几个方面：早年的家庭收入、父母的教育水平及父母的职业。

社会阶层出身会给一个人留下持久的文化烙印，哪怕这个人后来获得了金钱或地位，也难以摆脱自己出身阶层的影响。出身阶层必然会影响职场表现。我和同事琼·奥（Jean Oh）最近的研究发现，美国出身社会下层的员工成为管理者的可能性比上层出身的人低32%。出身上的劣势甚至比女性相较于男性（27%）、黑人相较于白人（25%）的劣势更大，而且这种情况在每一个世界主要经济体中都普遍存在。

这种劣势，对个人、企业和社会有着重大影响。

对于个人事关重大，是因为会大大降低个人职业潜力和总体幸福感。我们认为，在同等资格的人选中，32%的劣势会影响薪酬，晋升方面也会出问题。研究人员已经发现，晋升到管理职位能极大地提升工作满意度——我自己的分析表明，提升程度相当于加薪60%。晋升还能改善健康：相较于非管理者，管理者的压力更小，寿命更长。比如，高层管理人员死于冠心病的几率比企业底层管理人员低1/3。一项研究发现，在执行一项任务之前，仅仅是将某参与者标记为“领导者”而非“辅助人员”，就会让该参与者在压力之下的生理反应和表现出现积极的改变。总体而言，等级优势提升幸福感的程度甚至超过了随之而来的加薪的影响。

阶层劣势对企业事关重大，是因为令一群可能优于平均水平的领导者被排除在管理行列之外。比如，一项使用了美国军方数据的研究表明，出身社会下层的人不那么以自我为中心，因此会成为更优秀的领导者。同样，英国一项研究发现，出身背景不那么精英的律师，工作积极性和能力强于出身条件优越的同行。同样不出所料的是，研究表明，某一劣势群体如果在组织管理层占到一定比例，就会在该组织内得到有效的支持。这表明了一种涓滴效应：如果企业拥有更多来自社会下层的管理者，出身相似的员工和客户就有望得到更公平的待遇。管理者对其所在企业具有巨大的影响力，因此，只提拔与目前管理层出身相近的人

选，可能会成为长期不平等的根源。

阶层劣势对社会事关重大，是因为它令许多员工没有机会充分发挥潜力为经济增长做出贡献。所有劣势群体都有这个问题，但在社会阶层上尤其严重，因为大多数人都出身于社会下层。在美国人的代表性样本中，属于“下层或劳动阶层”的人多于“中产或上层”。如今只有1/4的美国成年人是由受过高等教育的家长抚养长大的，照此标准，3/4的成年人属于社会下层出身。这是一个惊人的数字。歧视社会下层的人，相当于歧视大多数有工作能力的员工——这样会造成极大的危害。考虑一下如果不歧视会如何，歧视的负面影响就显而易见：根据我与琼·奥的研究，社会下层出身的管理者更多的国家人均GDP更高。

近年来我们已经看到了很多社会阶层不公平影响工作和晋升的案例，但这一现象仍然被美国企业所忽视——哪怕是以多元化和包容性而闻名的企业也不例外。2020年入选DiversityInc的“多元化企业50强”榜单的公司中没有一家在多元化、包容性和公平性（diversity, inclusion, and equity，简称DIE）目标和计划中提及社会阶层。

然而，这些企业十分关注性别和种族，理由非常充分：研究人员已明确认定，女性或黑人的身份对晋升的可能性有负面影响。因此，谷歌和美国银行（Bank of America）等企业每年都会公布大量统计数字，表明女性和少数族裔在其职工总数中的比例，包括在管理层的比例。可是，这些企业通常不会报告社会阶层劣势。Twitter、Facebook、奈飞（Netflix）、谷歌和亚马逊都已建立了员工资源团体（employee resource groups，简称ERG）以支持少数族裔或其他代表比例不足的群体（仅谷歌就有16个），可是没有一家企业提到社会阶层。我进行了广泛的搜索，只发现了一家美国公司拥有基于社会阶层的员工资源群体：优步（Uber）。







想到还要打另一场战役，企业可能感到畏惧，但大可不必如此。应对社会阶层劣势问题，可以让企业增强抵御其他劣势影响的能力。哈佛大学社会学家威廉·朱利叶斯·威尔逊（William Julius Wilson）指出，种族劣势尤其会和社会阶层劣势相互交织，如果不关注后者，就不可能对前者进行矫正。若要理解和解决职场种族不平等，就必须充分分析其根本原因——而最近的研究表明，根本原因与社会阶层紧密相关。

在本文中，我会详细介绍从研究和实践中发现的最有希望的干预措施，协助企业矫正社会阶层劣势。不过，我们首先需要探究这个问题的原因。

因与果

出身社会下层的员工受教育的程度通常较低。根据我和琼·奥的研究，他们在职场遭遇的劣势有60%是这一因素造成的。可是，这种教育水平上的差异与智力无关。就像女性与少数族裔的情形一样，关系更大的是背景环境、期望和所谓的“成见威胁”——人会因为与自己身份绑定的负面成见而表现更差，关于这种现象的记录很多。出身社会下层的人接受过抗负面成见的预防措施后，在智力测试中的表现与其他人一样好。

出身社会下层的员工在学校真正欠缺的不是智力上的不足，而是文化上的落后：相比于出身上层的员工，他们对获得教育的途径以及如何充分利用这些途径知之较少。来自精英大学的证据表明，文化资本比财务资本更能预测学生将来的成功。比如，社会学家安东尼·亚伯拉罕·杰克（Anthony Abraham Jack）提出了“享有特权的穷人”（privileged poor）这一概念，指的是几乎没有经济资源但却懂得在大学里如何利用机会的人，这通常是因为他们在青少年时期一直得到领导力开发的非营利机构支持。他的研究表明，享有特权的穷人在教育上取得的成绩与经济地位更优越的同龄人相差无几。同样，实验表明，如果对父母没有受过高等教育的学生予以足够的帮助，令其在文化意义上适应大学，学生就会在学业上取得与其他学生相当的成绩。

最近一些有趣的研究表明，文化资本在职场中也很重要。劳伦·里维拉（Lauren Rivera）和安德拉斯·蒂尔奇克（András Tilcsik）的一项研究发现，银行和法律类精英职位的面试官会利用诸如航海或古典音乐方面的兴趣这类与社会阶层相关的文化标记来筛选求职者。我所在的哥伦比亚大学，某位高层领导曾告知我，他之所以青睐某些候选人就任管理职位，是因为这些人的父亲曾经从事过地位很高的职业。

缺乏文化资本的员工即使设法得到录用，进入管理职位的能力也会受阻。比如，一项研究已表明，出身社会下层的员工不愿意参与办公室的权力争斗来获得提拔，很大程度上是因为他们通常更关注他人而非自己，因而回避他们认为自私的追求。即使他们明白玩弄权术是取得成功的必要手段，也不情愿以这种方式求得晋升——久而久之，他们为企业效力的热情就会减退。偏见还会渗透进职场的日常互动：出身社会上层的员工通常会与下层出身的员工保持距离，令后者无法获得对工作业

绩、晋升和工作幸福感至关重要的人脉。虽然文化为出身社会下层的员工制造了不利条件，但如果他们能够克服障碍并获得管理职位，文化又可以成为力量的源泉。许多人成为了“社会阶层转变者”——尽管出身寒微，但仍然设法步步高升。2019年的一项研究表明，就像本文开篇提到的那位银行董事总经理一样，这些员工更有创造力和同理心，具有弥合文化差异的独特能力，这使他们成为了宝贵的管理人才。正因为如此，他们原本有望成为集中招聘、吸纳以及培养的重点。可是目前情况并非如此。

原因何在？

遭遇不作为

一个原因是社会污名。琼·威廉姆斯（Joan Williams）与另一位作者最近发表于HBR.org的一篇文章说，“社会阶层是个令人羞于启齿的话题。”我采访过的CEO和负责多元化工作的副总裁都说，有些员工羞于主动参与旨在培养出身社会下层员工的项目。

然而，污名能够化解，而且应该化解。一位负责多元化和包容性的副总裁（一名黑人女性）曾告诉我，在身为管理者的职业生涯早期，她不愿意加入女性互助小组，并且有意识地避免与黑人同事在走廊里频繁交谈，因为她担心这种联系可能让别人对她产生负面的成见。如今，她曾工作过的公司全都有吸纳和培养女性及少数族裔领导者的项目。在社会阶层不平等方面，企业也可以采取类似的措施。

我合作的企业领导人有时会问：如何衡量社会阶层在工作单位所占的比例。要回答这个问题，我们可以再看看其他劣势群体的情况。衡量种族、民族及性别问题（这方面的努力日益增多）所涉及的挑战不容小觑——可是许多企业还是设法克服了难题。在英国，政府就如何研究社会阶层出身提供一些非常实用的指导，使用的指标与上面列出的类似：父母的教育水平、父母的职业地位、员工上的是私立还是公立中学，以及上学期间是否有资格享受免费餐食。这些指标很容易考察，而且可以根据不同的环境进行调整。比如，声破天（Spotify）最近在员工敬业度调查中增加了这个问题：“你父母或监护人中是否有人拥有大学学位？”



关于艺术品

奥拉莱坎·杰伊福斯的平面绘画系列“居住区与城市战略”（Settlements and City Strategies）通过抽象表现城市居住区不断变化的轮廓来探究堕落未来主义的思想。

某全球企业的一名高层领导说，社会阶层可能在公司的DIE努力中受到了忽视，因为这方面不受劳动法保护。这代表了一种公然的虚伪：要真正发展多元化、包容性和公平性，企业必须关注每一个人。仅仅关注受保护群体会影响整个企业的名誉。

前进之路

一些组织精心制定了相关的政策与实践。这些政策和实践通过招聘、接纳、培养和提拔出身社会下层的员工来消解阶层劣势，追求公平

和企业业绩。以下是几种开始行动的办法。

在你的DIE目标中加入社会阶层。许多企业通过设定具体的DIE目标、用明智的计划对目标予以支持并对结果负责，成功地增加了女性和少数族裔在管理层中所占的比例。同样的方法也适用于社会阶层。

看看普华永道（PwC）的例子，该公司在英国2019年社会流动性雇主指数（Social Mobility Employer Index）中排名第一。2017年，普华永道成立了一个团队，致力于提高员工队伍的社会流动性；其目标是将公司对性别、民族和种族的关注同样应用到社会阶层的不利因素上去。该公司现在拥有一支1000名成员组成的社会流动性支持团体，充当着联系企业与社区——尤其是学校——的桥梁，帮助出身社会下层的学生获得与其他人均等的机会。借助英国目前正在进行的一个规模更大的收集和传播职场社会阶层数据的项目，普华永道不久后也会在多元化报告中公布其员工社会阶层出身方面的统计数字。这种报告有助于明确责任，并已被证明是提升弱势群体在管理层中所占比例的最有效做法之一。为鼓励学生应聘及公平录用，普华永道还修改了招聘流程，目前正努力争取在面试团队中实现社会阶层的多元化。

抵制学历通胀。最近的一项研究发现，美国67%的“生产线工人主管”招聘启事要求学士及以上学位，而实际担任这项工作的人只有16%具备这样的资格。招聘方要求应聘者具备不必要的学历，是在加剧社会阶层的劣势。英国的安永（Ernst & Young）发现，员工上的大学好不好与能否取得专业资质证书没有关系，于是采取了大胆的措施，废除了入职的学历要求。该公司总结道，更好的办法是通过正式的测验和评估，在招聘过程中直接衡量能力。IBM有一个叫作“新领”（new collar）的类似计划，目的是依据能力而非学历来为各个岗位（包括软件工程）招贤纳才。谷歌最近宣布的职业证书计划（Career Certificates program）为没有大学学历的人提供培训，为全美各地的IT岗位培养人才。

从每个部门提拔最优秀的候选人。企业中的部门通常按社会阶层形成了等级分化：出身高的人集中在地位高的部门；出身低的人在不太显眼的群体中工作。由于企业通常只从少数几个部门物色管理职位的人选，一些最优秀的候选人仅仅因为自己工作的地方不对而没有多少成功的胜算。

沃尔玛在被人忽略的地方物色领导人才，现在75%的门店带薪经理以前都是钟点工。该公司最近在全国各地的超大型购物中心建立了100多所沃尔玛学院（Walmart Academies），为已经晋级到监管岗位的钟点工提供领导力和管理方面的培训。这条路有时会一直通往高管层，比如沃尔玛美国公司现任首席运营官（COO）达科纳·史密斯（Dacona Smith），17岁时参加大学橄榄球赛的梦想因髋部骨折而终结，之后便在俄克拉荷马沃尔玛做钟点工——这第一份工作是在沃尔玛打工的母亲替他安排的。

正视种族和社会阶层的相互依存。威廉·朱利叶斯·威尔逊指出，如果不考虑社会阶层，就不可能理解美国职工队伍中的种族劣势。在对《综合社会调查》（General Social Survey）中的数据进行研究之后，我发现，种族对于出身社会上层的员工而言不是决定能否成为管理者的因素，然而对于出身社会下层的人来说的确很重要：出身下层的黑人成为管理者的可能性比与之背景相似的白人小得多。威尔逊指出，这些人才是“真正的弱势群体”。理解这种相互依存关系，对于改善黑人的经济成就、纠正社会阶层劣势至关重要。

美国很少有企业制定在不同社会阶层出身的人之间建立平等的目标。而制定了这种目标的企业也常常将社会阶层出身与种族混为一谈，然后仅在种族问题上进行干预。因为黑人比白人更有可能来自社会下层，并且因出身而处于更加不利的地位，这种方法有一定的道理。可是，基于种族的干预对原本就出身社会上层的黑人员工有利，所以对于解决管理中的阶级劣势作用有限，或者说毫无作用。比如，尽管传统的黑人学院和大学（historically Black colleges and universities，简称HBCU）学生的社会阶层出身多元化程度较高，但一半的学生来自中产阶级或更高的阶层。在这些学校招聘的企业，除非在招聘面试中刻意关注社会阶层偏见问题，否则可能不会从出身社会下层的学生中录用员工。

最有效的招聘计划会同时关注种族和社会阶层。摩根大通（JPMorgan Chase）的“提拔黑人道路”（Advancing Black Pathways，简称ABP）计划就是这样，在HBCU的招聘中对监护人未受过高等教育的学生和来自低收入家庭的学生给予特别关注——该公司称，这种招聘

方式是为实现“多元化中的多元化”。ABP还资助了一项为HBCU学生设立的基金，为经济困难的学生提供交通、技术和食物所需的资金，目的是让有经济压力的学生继续求学并获得学位。受资助的学生毕业之后，ABP会与他们保持联系，邀请他们申请实习机会和工作岗位。

建立有凝聚力的企业文化。招聘时考虑文化契合度的企业可以显著提升员工忠诚度、满意度和积极性，降低离职率，提升整体的业绩。建立有凝聚力的文化也是社会阶层接纳的一种手段，因为来自社会下层的员工比来自上层的员工更明白，自己在企业中的成就和责任与周围的人相互依赖。然而，从文化契合度着眼的招聘通常就是录用与管理者拥有共同爱好、个人兴趣或背景的人——这一做法日益受到人力资源主管的谴责，因为会被利用来排除弱势群体，尤其是出身社会下层的人。

爱彼迎（Airbnb）已经证明，严格评估契合度可以创造强大的企业文化，而不会让歧视性的偏见大行其道。比如，通过清晰明确地确定每个职位所需的能力与品质，该公司在招聘过程中建立起了防范个人偏见的护栏。企业还可以利用机器学习技术来避免有时会让面试官分心的肤浅杂音。比如，我和我的同事在审查MBA申请时就使用了机器学习技术，帮助我们找到在诸多方面各异但却拥有相似价值观的学生，这样的学生在一起学习的表现可能会更好。

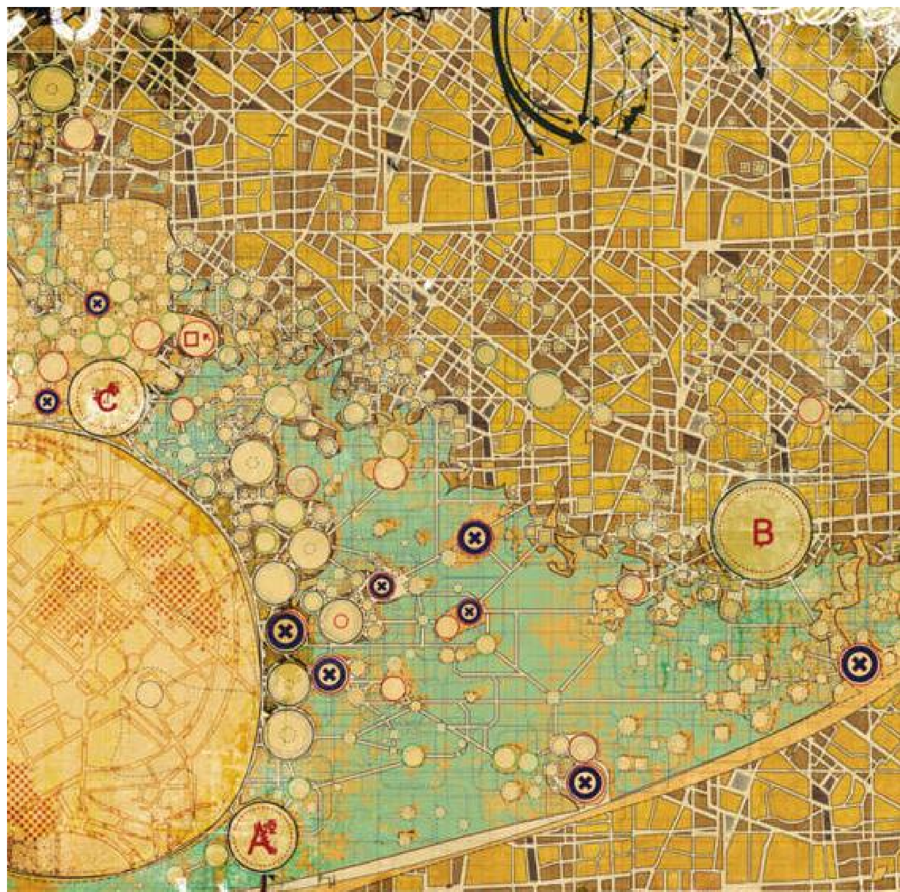
通过实施积极的社会包容策略，企业文化在现有员工中得到加强。比如总部位于亚利桑那的营销公司Televerde，全体员工中有一半是曾在监狱服刑的女性。该公司通过一个叫作“新兵训练营”的高强度社会化流程来让新员工融入。这一流程提倡“关心他人”“信任”和“勇于改变”等价值观，令出身社会下层的人产生了共鸣——他们明白自己的成就取决于周围的人。这种方法很有效果，Televerde有服刑经历的女性员工就业率是刑满释放人员平均水平的两倍，再犯罪率低90%。这种方法也为Televerde的客户带来了好处。因为公司员工的尽心尽力、富有专业精神，客户销量也得以增加。Televerde如今拥有600名员工，2019年的增长率超过10%，证明了其社会包容性策略的经济可行性。

榜样示范是建立企业文化、支持出身社会下层的员工并使其融入公司的另一种方法。旨在帮助监护人没有受过高等教育的大学生的项目证明，榜样示范是有效的。这些学生的学习表现通常不如来自社会上层的

学生，但让他们参加关于在高等教育中驾驭社会阶层劣势的研讨会——尤其是由出身相似的学长举办的研讨会，就可以弥合这种表现上的差距。

榜样示范在职场也有助益。由社会阶层已转变的人为来自社会下层的新员工提供指导，可以有效地弥补专业知识的不足。英国普华永道就是如此，首席人事官劳拉·欣顿（Laura Hinton）经常向员工和求职者讲述自己在公租房的成长经历，以及自己如何避开了高中辅导老师期望她走的道路。





近几十年来，企业一直专注于制定提高管理层中女性和少数族裔比例的计划。这项工作还远未结束，但已经证明了影响包容性和公平性的障碍可以克服。研究揭示出社会阶层劣势的强大负面影响，因此我们必须扩大DIE关注的领域，提升出身社会下层的员工在管理层中的比例。有几家企业已经做出了示范——明确承认社会阶层是DIE努力中一个可衡量的重要目标，探究社会阶层劣势的成因，直面社会阶层与种族之间的关系。不过，我们还有很多工作要做。美国员工队伍中有大量来自社会下层的人，我想，如果未来解决了这个问题，能干得力的管理者会增加1/3。

想象一下吧。消除社会阶层劣势，会对个人、企业和社会带来巨大的回报。

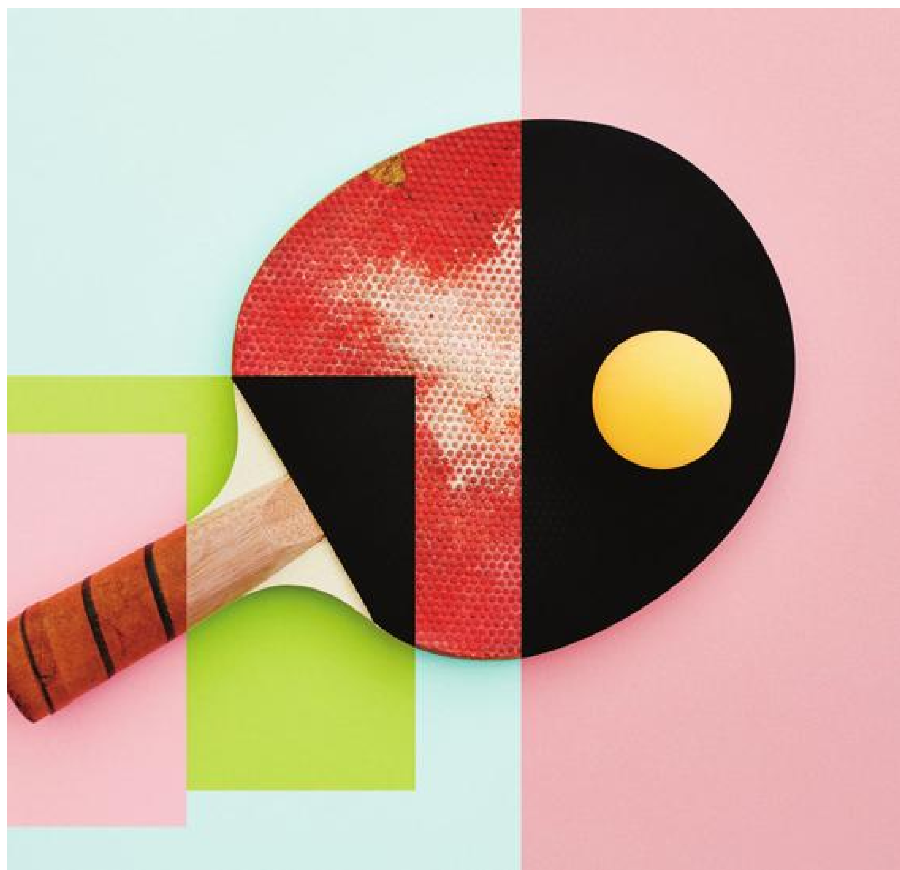

保罗·英格拉姆是哥伦比亚商学院的Kravis教席商学教授。他为世界各地的企业提供领导力、组织设计和策略咨询。

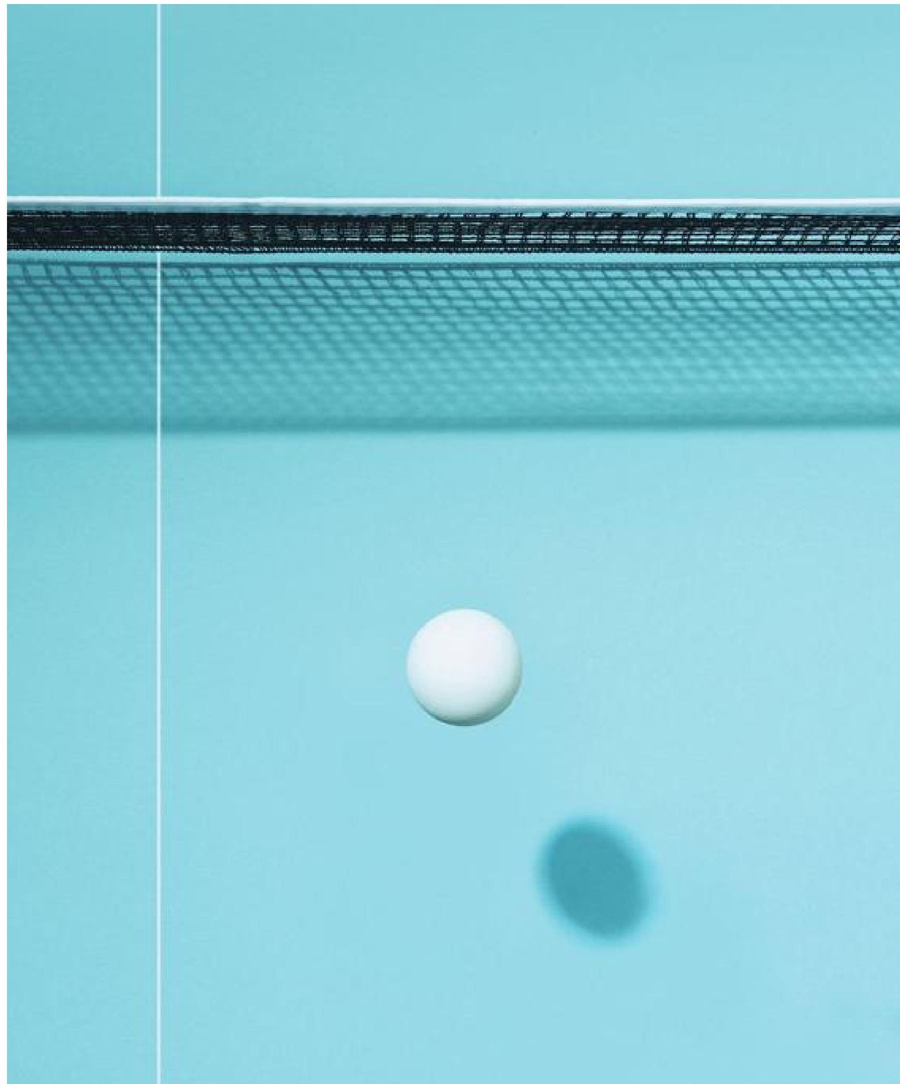
为下一份工作谈判

NEGOTIATING YOUR NEXT JOB

汉娜·鲍尔斯（Hannah Riley Bowles）
博比·托马森（Bobbi Thomason）| 文
刘隽 | 译 蒋荟蓉 | 校 时青靖 | 编辑

关注你的角色、责任和职业轨迹，而非薪水。





核心观点

问题

在工作谈判中，员工往往只关注薪酬和福利，没有更广泛地考虑如何将这份工作纳入自己的长期职业目标。

改进方式

从职业目标开始倒推，确定自己接下来要做些什么。要注意你

提出的到底是普通需求，还是对自己而言不寻常的安排，抑或是一个将改变整个组织的想法。

谈判

掌握所有必要信息，消除错误的预设观念。解释为什么你的要求也符合对方的利益。向可能有帮助的人征求意见和反馈，并争取盟友的支持。

当我们请从事专业工作的员工描述职业谈判时，许多人首先想到的是与人事负责人谈入职条件和薪水。首先想到的就是这种场景，可能是因为薪酬谈判会特别紧张和尴尬，并因此深深扎根在我们的记忆中。

虽然就薪资和福利达成一致很重要，但如果不对自己的职业生涯进行更广泛的思考，可能会令你失去宝贵的晋升机会。例如，人们越来越多地敦促女性通过谈判争取更高的薪酬，以此来缩小性别工资差距。然而，研究表明，女性收入只相当于男性的80%这种现状，更多的是由于男女职业轨迹有差异，而不是同工不同酬。我们的研究和工作指导人员都表明，就工作职责（这个职位的权力范围和发展机会）进行谈判，可能比谈薪酬和福利更有利于职业生涯。而在工作与生活发生冲突的时候，要想保持丰厚的薪水，并在职业上获得发展，就工作量和影响工作量的条件（包括职责、工作地点和出差）进行谈判至关重要。

与其他交易一样，职业谈判的目的不仅仅是尽可能地获得利益。优秀的谈判者会共同解决问题，以具有创造性的方式做出权衡和妥协，达成互利互惠的解决方案。而且，就职业方向进行谈判通常涉及个人生活和工作方面的多个利益相关者。

我们建议从事专业工作的员工从战略上考虑，不仅要考虑谈判内容，还要考虑方法。这意味着不仅要计划在谈判桌上说什么，还需要关注更大的目标，确保你与合适的人就合适的问题进行谈判，并避免自己提出的要求由于独辟蹊径而被对方误解。

新冠疫情时期，是提高职业谈判技巧的好时机。当下许多人都在改变自己的工作方式（比如转向远程或灵活办公）、工作内容（被调到其

他岗位，或工作重点有所变化），以及共事的人（以新的方式开展跨职能、跨地域合作）。我们工作生活中的转变与个人生活中的转变越来越紧密地联系在一起——如公司搬迁、工作忙碌的时期，以及适应当前激增的育儿需求等。

在一个研究项目中，我们收集了来自全球7个地区的职业学校应届毕业生、中层管理人员和高级管理人员的数千个故事，讲述他们如何在职业生涯的关键点上取得进步，总结出为职业谈判做准备的四个步骤。这四个步骤有先后顺序，但在实际进行过程中具体分析情况，有时可能需要回到前面的步骤。例如，你可能一开始打算为某一类型的机会进行谈判，但之后发现另一个类型更合适。或者，你可能一开始就构思好了要向老板提出的要求，但后来发现老板其实并不是那个需要说服的关键利益相关者。特别是那种复杂而漫长的谈判，你应该在过程中不断获取新信息，不断进行分析和调整。

1从职业目标开始倒推

根据我们的经验，谈判者在开始准备的时候，往往会从眼前的机会着手，比如一份工作，而不是关注自己最终的工作和生活愿景。进入职业生涯的变革期，你应当考虑自己的短期和长期目标，然后从目标开始往前推，确定此时要采取的下一步行动。别忘了把生活质量和职业发展都考虑在内。而且如果达到最终目标需要推迟满足感，你也要做好准备。

安雅的故事就对我们有所警示。（本文讨论的所有个例都是综合了研究中的实际案例编写的。）她读完MBA，在两个工作机会之间犹豫：一个是咨询业的职位——她之前已经在这个领域工作了几年，另一份工作则可以在科技领域开启新的职业生涯，这才是她内心真正想要的。（求职中常常会在两个行业之间徘徊。）咨询公司给她的薪资和地位都比科技公司要高——这不奇怪，因为她曾在咨询行业工作过，而在科技行业的经验很有限（一次暑期实习）。安雅很在意工作条件，一边准备谈薪水，一边考虑如果科技公司开出的薪水不如咨询公司，自己是否放弃前者。

把报酬作为决定性因素可能会出问题。如果安雅从一开始接受我们指导，我们会鼓励她从职业目标开始倒推：从咨询业转行进入科技业。我们会鼓励她衡量工作机会时不要只对比这几个职位本身的条件，还要对比自己对研究生毕业后五年内想要实现的目标愿景。接下来，我们可能会问："为了在科技公司争取到更高的薪酬，你要如何谈判来实现自己在技术领域的职业梦想？"毕竟科技行业蓬勃发展，一生的收入潜力可能比咨询业更高。也许可以通过谈判获得加速晋升的机会，以此为条件接受较低的起薪——这个解决方案对于科技公司而言可能很有吸引力，因为不需要调整整个公司对MBA新人的起薪标准。

这种更长远的思考通常会带来回报。鲍里斯·格罗伊斯伯格（Boris Groysberg）在《追逐星星：人才神话与绩效的可移植性》（Chasing Stars: The Myth of Talent and the Portability of Performance）一书中写道，在转到新公司后最有可能保持明星地位的金融分析师，都会将目光投向薪酬之外，并仔细研究新公司能否为自己提供出类拔萃的组织资源。他们明白，在一个环境中成功并不能保证在另一个环境中成功，所以薪酬待遇只是工作机会里需要考虑的一个方面，不是全部。我们的建议是，从一开始就确定你最想实现的目标——比如成为顶尖的专业人士、赚钱，或者其他理想，然后在谈判过程中牢记这个目标。

2明确自己的谈判目的

职场谈判可分为三类。一是需求谈判，你提出一些符合自己的职位或级别标准的要求。二是融通谈判，你提出个人例外或不寻常的安排，这与典型的组织惯例或规范背道而驰（如申请远程工作，或要求破例晋升到某个需要具备相应资格但你没有这个资格的职位）。三是塑造谈判，你提出可以改变组织环境或创建新项目的方法（如改革项目运行方式，或启动新的业务部门）。不同的谈判类型要采用不同的方法，以赢得对方支持。

在需求谈判中，你必须证明自己的请求或建议是合理的，因为符合现有惯例或规范——比如你获得了其他企业提出的薪水更优厚的工作邀请，所以向现在的公司要求加薪是合理的，或者与你业绩或经验相当的

其他员工获得了晋升或发展机会，你也有理由要求获取类似的资源。需求谈判经常出现在关于角色分配的例行谈话中。如果你被要求做一些会让你偏离职业目标的工作，看看是否有谈判余地。例如，你也可以解释为什么公司要求你进行的角色转变不符合公司利益，也许会损害你所在团队的业绩，或者破坏与高价值客户的关系。另一种选择是为了组织的需要而接受这份工作，换取其他职业发展机会。例如，你可以说："我愿意承担这个角色，帮助公司走出目前的危机，但我希望两年后轮换到一个承担更多盈亏责任的职位上。"



如果你正在进行融通谈判——寻求破例或特权——你需要防止对方仅仅用一句"我们的规矩就是这样，不能破例"来打发你。如果你要求人们在你身上冒险，比如把你放在一个理论上你资历不够的职位上，那就必须证明这一要求的合理性。

例如贝拉，她想在公司启动数字化转型时从财务部门转到IT部门担任领导职务。CIO认为她不合格，似乎有可能劝阻CEO不要给她这份工作。贝拉意识到，CIO希望有一个更有经验的人监督IT转型，一部分原因是这方面工作失败会对CIO自身造成不良影响。因此，她提出让自己暂时担任IT领导者，接受为期六个月的考核，在此期间CIO可以寻找其他人选。贝拉说，她对公司财务系统的深入了解和管理跨职能团队的经

验，令她足以胜任这个IT管理职位，或者至少在被新的领导者取代之前能够使公司保持稳固的基础。

虽然任何谈判都可能适得其反，但融通谈判尤其危险，因为可能会给别人留下这样的印象：你是一个自命不凡的人，希望获得特殊待遇，不愿意付出应有的努力。职业谈判专家德博拉·科尔布（Deborah Kolb）建议通过角色扮演练习来降低这种风险。分别列出对方支持和拒绝你的建议的理由，然后列出你可以做出的回应。除了设法说服对方接受，我们还建议你权衡达成特殊或非常规工作安排之后的下游职业风险和利益。

需求和融通谈判只关注你个人的职业发展道路，而塑造谈判的核心是改变你所在组织或团队的发展道路。因为推动这样的转变通常意味着抓住领导机会，塑造谈判通常会涉及更多利益相关者，需要争取更多盟友的支持。

例如萨米尔希望领导公司进行重组，他认为该公司是由老牌精英管理的，跟不上当今商业全球竞争的节奏。萨米尔认识到，他需要建立一个跨代联盟来支持这一变革。他向关键同事表明观点，在老领导中找到了盟友，他们认识到公司能否存续取决于能否留住像萨米尔这样大胆思考的人才。他还找到了欣赏他发展愿景的同侪。最后，在伴侣的支持下，萨米尔制定了一个计划，如果公司拒绝了他的提议，他就辞职去其他国家发展。然后，他满怀信心地开始了谈判。他认为自己在公司内部有足够的支持，可以领导一场转型变革，即使失败，自己和家人也有另一个满意的选择。

在充满挑战、快速变化的时期，组织可能特别容易接受融通和塑造谈判，因为人们正在寻找适应和创新的方法。例如，鉴于新冠疫情和社会距离的限制，许多员工需要改变工作方式。他们的集体融通谈判，可以令组织和个人获得许多有用的信息、开展各种尝试，设法在危机期间保持高昂士气和生产力。企业也欢迎那些对重新配置资源和开拓新市场以应对国内外经济危机有想法的员工提出建议。

3明确谈判内容、方式和对象

没有人会建议你毫无准备地应对潜在谈判，但大家总是这样做。记者凯特·麦克阿瑟（Kate MacArthur）说，一个风险是会让你“被沃尔伯格化”（Wahlberged）。他记录了马克·沃尔伯格（Mark Wahlberg）如何为重拍一部好莱坞电影中的某些场景谈出150万美元酬劳，而他的搭档女主角米歇尔·威廉姆斯（Michelle Williams）做相同工作的酬劳则不到1000美元。这一案例被强调为女性谈判失败的例子，但根本问题是不了解哪些方面可以谈判。威廉姆斯被引导相信，在另一位演员退出拍摄后，所有参与重拍的演员都在奉献自己的时间来拯救这部电影，因此不能要求太高的酬劳。

减少谈判相关的不确定性，对于确保来自代表性不足群体的人（通常是女性和有色人种）得到公平待遇尤为重要。许多组织正在采取行动，让招聘和晋升方式更加透明，以便所有候选人都能获得相同的信息和机会。提高透明度显然是组织的责任，但个人也可以采取行动。

你可以在准备谈判时写下自己心中所有的问题。可能要谈判哪些东西？我应该如何谈判？谁会是我的对手，他们关心什么？这类信息的来源有很多。例如，人才专家会用易懂的语言解释通常可以谈判的内容以及谈判方式（尽管通常不会透露任何具体案例的细节）；有些信息可以从网上获得：媒体或YouTube搜索可以让你了解同行对战略问题的观点，在领英网站（LinkedIn）可以找到专业的联系人，他们可能会告诉你更多关于招聘负责人或部门的信息。

虽然你的个人和职业网络可以成为宝贵的信息来源，但要想客观了解情况，仅仅依靠这些是不够的。想一想，假如有一个领域里男性的工资往往比女性高，而女性只与其他女性商议惯例薪酬、男性只与其他男性商议，那么女性进入薪酬谈判时的期望值很可能比男性低，得到的结果也更差。

将调查范围扩大到你最密切的网络之外，尽可能广泛地获取信息。最近，许多人都在学习其他行业或地区的组织如何应对新冠疫情带来的挑战。更好的信息有助于催生创新的解决方案，还可以帮助你提出一个有说服力的理由，让你在这个动荡时代以自己想要的方式管理职业生涯。

4通过关系提升你的谈判能力，反之亦然

如果想要获得关于可谈判内容的明确信息，你无疑会考虑找一些人寻求信息或建议，也可能想到找其他人提供社会支持——他们会鼓励和支持你，并在你偏离轨道时给予诚实的反馈。不要忘记确定可能支持你的提案的人。哪些人可能愿意为你的提案说好话？谁是你的盟友？与那些可以提供帮助的人保持联系，这就是我们所说的通过关系来加强谈判。

例如，工程师布兰登在商学院毕业后找到了一份私募基金合伙人的工作。由于缺乏财务经验，公司告诉他，如果不做出与众不同的贡献，成为合伙人的希望就很渺茫。布兰登希望争取建立一个小型基金，投资有市场价值的机器人项目——这是公司尚未开发的增长领域。在与公司谈判启动这一项目之前，他向自己以前的机器人技术教授寻求建议，教授能够发现他提案中的弱点，并帮助他进行修正。他还在公司找到了一位合伙人，同意让他在科技公司董事会任职。

要建立一个支持你提案的联盟，你可以先尝试一些类似国际事务谈判者使用的穿梭外交法的方法：拜访主要的利益相关者，与他们单独交谈，征求反馈和意见。比起召集所有利益相关者一起开会介绍你的提案，穿梭外交法更耗时。但它能让你私下探索每个人的兴趣和关注点、将他们的想法纳入你的行动计划中，还可以帮助你预测提出正式提案时人们会如何回应。

如果你担心四处“穿梭”可能会让自己显得很奸诈或喜欢操纵人心，那就正大光明地行动。解释你正在就一个想法征求意见，并尽早与那些可能会因为你没有征求意见而阻止提案的人见面。为了扩大认同度，你也可以争取其他人帮你获得反馈，记住哈里·杜鲁门（Harry Truman）的话，“如果不在乎谁能获得荣誉，你就能实现惊人的成就。”

我们研究的许多谈判案例都充满了冲突和阻力，但不要满足于双方不满意的妥协。在寻求互惠互利的过程中，相互妥协，可以让你更加了解他人的视角，帮助你更好地理解同事，一同制定长远的解决方案。换句话说，职业谈判可以增进你的工作关系——希望你为这一结果而努

力。



为了建立友好关系并达成协议，我们建议你向对方解释自己谈判的合理性，以及你对他们利益的考量。这并不容易。例如我们遇到的一位

女主管，她第二次发现一位男性下属的工资比她高。她可能有很多话想对公司的高层领导说，但她选择了自己知道最具有说服力的方法："我知道你们会想解决这个问题，因为这不符合公司的惯例和价值观。"

举例来说，桑德拉负责一个主要业务部门的美国分部，并希望将其全球化。为了实现目标，她必须从战略上说明为什么全球化符合公司的最佳利益，为什么自己是领导这一举措的合适人选。要解决总部和非美国业务部门管理者的希望和顾虑，需要进行无数次谈话，她在对话中传达了自己的想法，并获得反馈。桑德拉告诉我们："随着时间的推移，（全球化和我的领导）思路逐渐变得令人信服。"

上述四个步骤的实施需要时间——而且会有错误的开始和逆转。高级主管、管理者和其他专业人士向我们讲述的大多数职业谈判都持续了数周或数月。他们从初步的对话开始，逐渐推进，过程中会有新的信息或新的参与者，影响各方对自身利益的看法和替代协议。

为了最大限度地提高成功几率，要为自己设定具体而现实的目标——目标有助于让你在各种紧迫的杂务和需求中负责任地贯彻计划。很多时候，谈判会因为更大的目标被日常工作掩盖而泡汤或永远无法启动。

我们采访的一位高管说："你有一本关于自己人生的书要写。不要让别人来书写你的章节。"我们对此表示赞同，但我们也敦促你记住，伟大的职业生涯并非仅由一人撰写。你的叙事话语将与工作和生活伙伴共同编写，而谈判是为这个故事找到能让大家都满意的发展方向的核心。



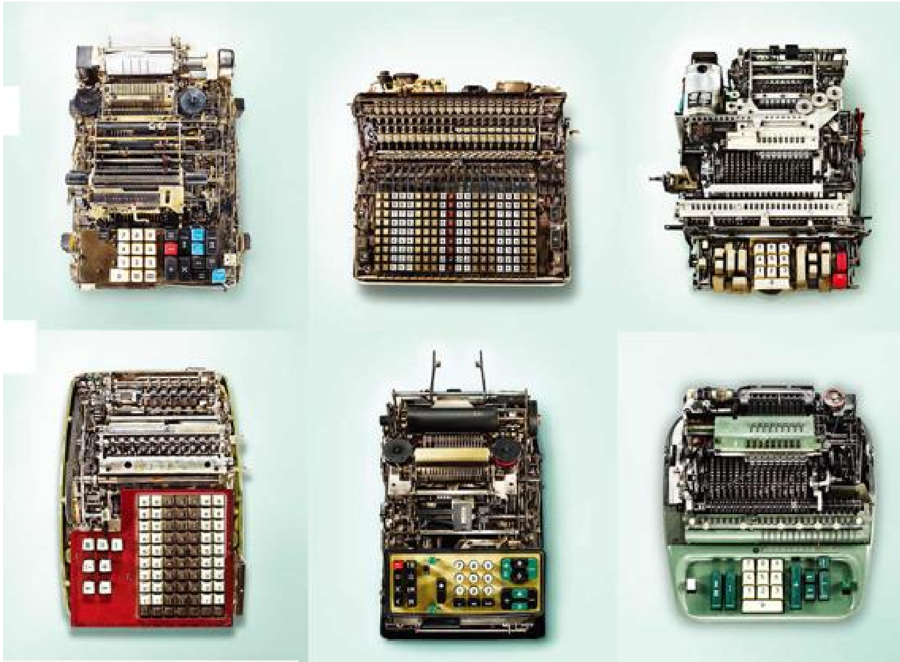
汉娜·鲍尔斯是哈佛肯尼迪学院的高级讲师。博比·托马森是佩伯代因大学助理教授。

高管薪酬制定原则

COMPENSATION PACKAGES THAT ACTUALLY DRIVE PERFORMANCE

鲍里斯·葛罗伊斯堡（Boris Groysberg）
萨拉·阿尔伯特（Sarah Abbott）
迈克尔·马里诺（Michael R. Marino）
梅京·阿克索伊（Metin Aksoy）| 文
牛文静 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

打造能切实提升业绩的薪酬体系。



核心观点

发现

如果高管薪酬的设计和公司战略一致，就能更好带动绩效发展。

困难

很多企业苦于无法实现这一目标，因为放之四海而皆准的最佳实践并不多。

建议

企业必须先设立清晰的战略目标，才能在制定薪酬制度时考虑如何权衡。

高管薪酬的相关决定会对企业产生不可逆的影响。管理得当的薪酬体系有助于确保员工行为与企业战略保持一致，提升员工绩效。

管理不当，则后果不堪设想：关键人才流失，员工消极怠工，企业缺乏目标凝聚力，股东回报下滑。考虑到其中风险，董事会和管理团队有必要制定合理的薪酬体系。

但这并非易事，困难之一是并没有多少放之四海皆准的方式。因此对企业和领导者来说，务必要在最初就厘清战略，理解薪酬的基本要素，并弄清如何将手段和预期结果相关联。

我们将在下文讨论企业制定高管薪酬的方式，以及如何借此提升绩效，并分享我们通过研究和经验收获的洞见。

鲍里斯和萨拉十多年来一直致力于薪酬体系研究，迈克尔和梅京三十多年来为各类公司提供高管薪酬建议。

我们采用了FW Cook公司针对罗素3000指数（市值排名美国前3000名的股票指数）中的高管薪酬分析，数据来自《2019年年度激励计划报告》及《2018年全球250强企业薪酬调研》。此外，我们还分析了哈佛商学院针对董事会的广泛研究，包括5000多名全球董事会成员的调研数据，以及十多个国家的上市和私有企业逾百位董事在深度访谈中和我们分享的洞见。文末将探讨新冠疫情和经济危机如何改变了企业对薪酬机制的思考方式，且这种改变不可逆转。

董事会制定高管薪酬的方式

很多董事在决定薪酬时会参考大量高管收入数据。美国监管部门要求所有上市公司都要披露公开给CEO、CFO和其他高薪管理层的薪酬金额和类型，以及制定标准。

多数公司都试图做到薪酬与同行持平，但正如一位董事告诉我们的，“免不了会视情况调整，如果你想留住公司的CEO，可能会有意识地多付钱。但在上市公司，因为有大量数据参考，所以我们不会太离谱。”另一位评论道，“要了解一下其他公司的激励机制，因为你的员工会参考。如果有人来挖墙脚，你也要知道对方开出的条件。”很多其他董事也认同市场决定高管薪酬水平。

但是，董事们也谈到了制定薪酬的复杂细节，例如很难找到合适的标杆公司，很难确保不是为了达到某种目的而刻意选择一些企业。部分董事也觉得标杆会让薪酬变成一场“比比谁给得更多的比赛”。一位董事说，“问题在于每个人都说‘我们只想略高于中等水平’。但大家都这么做时，中等水平就会不断往上涨，对吗？”其他董事会成员解释说如果想要高管们认同企业战略和组织文化，薪酬达标还不够，需要高出一截。

全球CEO薪酬比较

罗素3000指数的企业都是美国公司，所以我们有必要来看看其他国家的薪酬情况。美国FW Cook公司、英国FIT Remuneration Consultants和博盛亚洲顾问有限公司近期联合出版了《2018全球250强企业薪酬调研》（2018 GlobalTop 250 CompensationSurvey），介绍了全球最大的250家上市公司CEO和CFO薪酬趋势。这本书重点提到几个关键的地域差别：

→美洲地区的公司CEO薪酬中位数75%是长期激励。

→欧洲和大洋洲地区CEO薪酬中位数36%是长期激励。

→长期激励对亚洲企业的CEO没有意义。部分原因是中国和中国香港最大的一些企业是国有。这些公司的薪酬受到约束，基

础工资和奖金不受市场影响，往往不设长期激励。

→美洲地区CEO基础工资中位数比欧洲和大洋洲地区低20%，亚洲由于其特殊原因数字大大低于其他地区。

→欧洲和大洋洲地区CEO现金薪酬总额（基本工资加年终分红）的中位数比美洲地区低4%，亚洲地区最低。

→加上长期激励（股权、绩效现金奖励和限制性股票）后，美洲地区CEO薪酬全球最高。

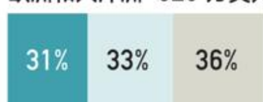
CEO 总薪酬中位数，按区域划分

亚洲 110 万美元



63% 37%

欧洲和大洋洲 620 万美元



美洲 1670 万美元



基本工资 年终分红 长期激励

据FW Cook分析，标普500企业250强中有83%使用了公式化的年度激励计划，或是包含了预先定义的权重和指标。这些计划一般有多个指标，76%有至少两个指标。最常见的是“利润”（91%的企业采用）以及“收益”（49%的企业采用）。70%的企业还会采用非财务指标，即战略和个人指标，但权重往往低于财务指标。

使用公式计算薪酬的企业中，26%加入了一个环境、社会和治理目标（ESG）。有时这些目标与公司业绩相关，有时是战略绩效评估的一部分。使用ESG指标的企业中，43%制定了人力资本目标（比如多样性、员工敬业度和正面企业文化等）；25%制定了健康、安全或环境目

标；32%两种都涉及。公共事业和能源企业普遍制定了ESG目标（分别是81%和77%），通常是有关于健康、安全以及环境。

用公式计算年薪的企业中，75%设有绩效修正因素，用于矫正初始指标调整薪酬，一些只是微调（增减幅度不超过5%），另外还有一些影响很大（20%-25%的调整）。这些因素往往基于非财务指标（安全、客户服务和员工敬业度等），而且通常包含个人绩效因素。

在各公司努力克服新冠疫情带来的经济危机时，未来我们很有可能看到方式发生变化。例如很多企业已经给高管降薪，虽然多数只是暂时调整了基本工资。更迫切的问题是如何重新考虑激励计划中涉及的目标。鉴于新的金融现实，很多目标将无法实现，因此无法再充当有效的激励因素。

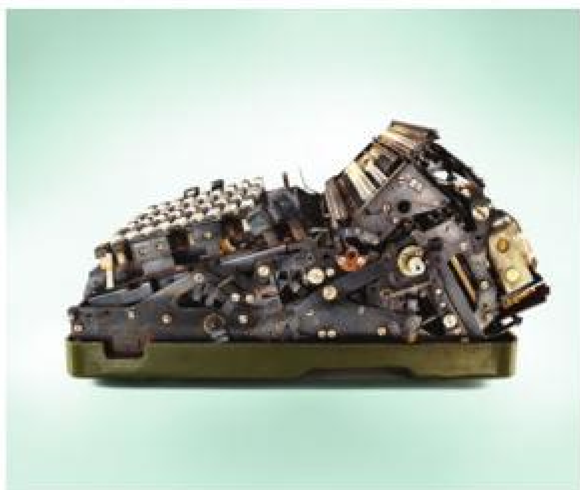
这种情况下，企业开始考虑一系列举措：调整绩效指标但设置薪酬上限，修订2020年的目标，持续监控现状但暂不采取措施。多年度计划中，备选选项包括在统计奖励时淡化2020年绩效结果，调整薪酬曲线，缩短绩效统计时间，用相关绩效指标建立新奖励，增加相对股东回报作为修正因素，用现金而非股票支付奖励。另外，也出现了关于是否要重新给股权定价这一颇具争议的讨论。

不幸中的万幸是，新冠疫情给予企业重要的机会重新思考激励计划，并加入新指标，以更广泛和有意义的方式惠及利益相关方。

薪酬设计的四个维度

我们可以从四个维度分析现代薪酬体系：固定vs浮动，短期vs长期，现金vs股权，个人vs团队。企业战略目标、吸引保留人才的能力、所有权架构、文化、公司治理和现金流等因素都左右着薪酬选择。罗素3000指数企业的目标是保持薪酬和企业绩效统一，利益相关方也看重这点。但除此之外，企业也许还需要考虑其他因素，例如资历，特别是在美国之外的地方。







关于艺术品

凯文·图米拍摄了古董计算器的复杂内在构造，利用自己在剧场灯光方面的专业知识让物件焕发出情感引力。

固定vs浮动。所有直接薪酬由基本工资（提前拟定并以现金形式支付）加短期和长期激励。短期和长期激励是变化且有风险的，可能由机构或个人的目标实现情况决定。奖励由既定公式或董事会薪酬委员会或管理层决定。我们分析了罗素3000指数公司中薪酬最高的前五位高管，发现他们的薪酬中82%都是浮动的，剩下是基本工资。固定和浮动薪酬的比例主要由公司规模和行业决定，某种程度上，也受文化和风险偏好等具体因素影响。

尽管电信、科技和能源公司在浮动薪酬方面略高于平均水平，但固定和变化薪酬的具体内容在不同行业相对一致。金融、材料行业和公共事业领域固定薪酬略高。公司是不是美国的对两者比例差别影响不大，但不同市场价值会造成很大差别：低市值公司浮动薪酬的比例为69%，高市值公司为87%。

接受我们采访的董事们坚持认为浮动薪资是高管薪酬的重要组成部分，一位董事说，“我坚信CEO的报酬中很大一部分具有不确定性，我希望看到至少70%到80%的CEO薪酬不确定，不要给他们太高的基本工资，使他们免受业绩不佳的影响。”

短期vs长期。第二个维度是企业会选择年内兑现浮动薪酬，还是推迟到未来某个时刻兑现，薪酬包括提前拟定数额的奖金（现金奖励或额度固定的股份）以及达到具体绩效目标获得的奖励。短期浮动薪酬一般以现金方式支付，长期则以股权方式支付，通过股票期权、限制性股票和业绩股票等工具。（见边栏“长期薪酬因素”）。

平均而言，28%的高管浮动薪酬在奖励当年（或不久后）兑现，72%在未来几年内兑现。科技公司的长期奖励是所有企业类型中最高的，有83%为浮动薪资，医疗企业81%，电信业80%，金融业比例最低，长期奖励中60%为浮动薪资。

长期薪酬一般涉及多个重叠周期。2018年的奖励可能分在2018、2019和2020三年兑现，但高管也许会收到2016年和2017年启动计划但在2018年兑现的奖励。部分公司会提前确定奖励（例如在刚入职或者某个重要节点支付3-5年的奖励，之后不再按年发放）。

进行变革的企业为了鼓励快速变革，往往会侧重短期而非长期薪酬。两者的比例也会根据企业其他现实情况调整。例如现金流略有不足的企业可能会更关注长期薪酬。

另一个因素是商业周期。一位董事为我们讲述了公司制定设计部高管薪酬的过程："该业务的商业周期很长，多数管理团队薪酬在3-5年后兑现。"他补充说尽管高管薪酬在某种程度上由市场决定，但具体组成应由公司战略决定。"薪酬对实现企业目标所需的持续性长期行为是否有激励作用，还是短期导向？"他指出。

现金**vs**股权。我们的分析表明，平均而言，高管薪酬41%是现金，59%为股权。具体比例往往由企业成熟度决定。初创企业若现金不足，在很大程度上就会依赖股权吸引并保留关键员工。但高市值企业的股权比例（63%）比低市值（48%）高出许多。科技、电信、医疗和能源企业薪酬中比例最大的部分是股权。

一位董事告诉我们，股权会督促高管像所有者一样思考。他详述了两个案例，一位CEO拥有公司大量股权，一位没有那么多股权。他回忆道，"拥有更多股票的CEO往往这样思考问题'我们应该做正确的事，我们要增加公司价值和股权价值，这些也会成为我的薪酬'。"而另一位CEO则更倾向于"职业经理人导向，更看重能拿到多少现金。至于目标到底有没有真的实现，总会有一些争议"。

各行业薪酬设计四维度对比

制定高管薪酬时，企业必须决定浮动薪酬和固定薪酬的比例，短期奖励还是长期奖励，以股权或现金方式兑现，和团队绩效挂钩还是个人。薪酬委员会往往会以同行业薪酬案例为标杆。以下是我们选择的几个行业规范。



其他董事认为，尽管股票奖励有其益处，却并非完美的激励方式。一位董事这样说，“如果2008年你给了高管股权，10年后不管公司经营状况如何这些股权都会有巨大价值，因为市场有所发展，水涨船高。但如果2006年你给了高管股权，无论企业表现如何，是否盈利，到2008年这些股权都会大幅缩水。可能需要七八年的时间才能恢复原始价值。如果你希望给高管提供一种当公司领先于对手时体现价值的激励，使用股权激励问题很多。”出于这个原因，我们采访过的几位董事都认为，只有当公司表现超过同业时，才应该给予股权奖励。

个人vs团体。29%的薪酬基于个人绩效，71%基于组织绩效（例如部门绩效）或公司绩效。具体如何和这两类绩效挂钩，取决于公司文化和价值观。强调“我”的公司，个人问责程度很高，个体有能力影响结果，这样的公司一般会更多将绩效与个人表现挂钩，通常是以人力资本为中心的企业，且竞争激烈，例如咨询公司、律所和投资银行、资产管理公司，这些公司的合伙人往往因为能给公司带来业务而受到重视。强调“我们”的公司，更关注组织绩效，通常是财务目标或股东回报。一般是制造、科技或其他产品驱动型公司，这类企业绩效更稳定且可预测。

我们采访的董事在讨论薪酬计划的绩效标杆时，会在很大程度上关注组织指标，包括股东总回报、盈利增长和利润空间。但有些也会提到他们认为有效的个人目标，“包括确保自己和公司前十位高管有详细的继任计划，”一位董事告诉我们，“以及在未来一年内尝试选择两家企业完成新并购，或改进公司公众形象。”董事们也在应对由于让个人负责难以

控制的指标而引发的负面问题，最常见的是组织指标和公司指标。

让薪酬设计和绩效相关联

优秀的薪酬体系首先要和组织战略目标保持一致。两者不一致就会产生问题。例如，企业完全按照每股收益的增长决定CEO和CFO的分红，并认为这就是投资者想要的。董事们称，这一激励机制鼓励管理层通过借贷完成收购，以此促进每股收益增长，但同时也增加了企业风险。最终导致债台高筑无法维系，不得不挂牌出售。

下文中我们会分析常见的五种战略目标，以及企业该如何利用上述四种维度实现这些目标。注意，这些战略目标并未涵盖全部，此处，建议也并非最好或唯一的实现方式，文中举例仅讨论潜在的可行性。考虑任何薪酬计划时，请先回答如下问题：

- 薪酬计划如何体现公司战略？
- 当前条件下这些指标正确吗？
- 何时该调整现有的薪酬计划？
- 在什么情况下，脱离常规定制解决方案是合理的？

主要目标
促进利润增长

为实现这一目标，一家大型消费品公司采用了短期加长期的激励模式。年销售额和毛利增长会获得同等奖励，股权和经济利润（扣除成本后的利润）以及长期股票升值挂钩。由于企业想要在几年内获得增长，长期激励是薪酬最大部分，经济利润是决定薪酬的最主要指标。

年初企业会设定指标的目标数据。目标并非触发器（实现就100%兑现奖励，没有实现就一无所有）；每个目标数据都有支付曲线，绩效结果是一个区间，高管可获得目标奖励50%到150%不等。

该计划的关键是建立在全公司目标的实现基础上。可以通过修正因素根据每位高管一定时期的绩效对薪酬稍作调整，但要根据组织目标确定分红规模。

主要目标
成功扭转局势

面临扭亏为盈的企业，战略重点会从增长模式转为存活模式。这两种模式往往对立，因为增长包含投资，继而需要烧钱，而存活需要偿付能力，在商业环境或运营状况改善之前需要创收。

一家天然气公司在油价暴跌后现金流遭遇压力，它重新设计了薪酬体系来解决这一问题。年度奖励计划从关注收益和净收入增长转为关注创造自由现金流和支出管理。类似地，其长期奖励计划用限制性股票取代了年终奖，并和三年股东总回报挂钩，提前给高管一笔津贴，形式是五年间兑现的股权。这笔津贴最大程度地降低了会计费用和股权稀释比例，使高管们有机会在扭亏为盈、股价达到一定目标的情况下大幅获益。因为年终奖减少腾挪出一部分现金，公司得以坚持到油价反弹。同时，股权计划帮助公司在艰难且士气低落的商业环境下，保留并激励了员工参与度。

请注意在某些转型情况下，如果外部环境高度不确定或公司深陷困境，可转而使用半年和季度目标，让奖励与关键短期目标一致。

主要目标
企业变革

一家上市公司在近期业务重组后开始积极追求新的增长战略。但计划有风险，公司希望高管薪酬体现出这点。因此，管理层薪酬的很大一部分取决于战略能否得到贯彻，包括进入新的产品市场，改变销售渠道及拓宽地理范围。薪酬委员会所定义的成功是三年内股东价值大幅提高。换言之，市场会判定战略是否得到有效实施。在设立长期奖励时，薪酬委员会决定不按常规，从三方面做出改变。首先，公司预付三年奖励后不再发放年终奖。第二，只有股价达到目标值才给予奖励。第三，满足绩效范围才能获得奖励，目标和行权计划是固定的，绩效平平只能拿到最低奖励。但是，敢于冒险的高管会获得奖励，这种方式比传统方式可以更快获得更多薪酬。

主要目标
以私企身份和上市公司有效竞争

私企往往要和上市公司打人才战，而后者拥有有力武器：股权。一家私企为解决这个问题采用了两种潜在解决方案。首先该公司支付的现金薪酬（基础工资和奖金）超过市场平均水平。但这种方式有可能会造成每年现金支出飙升，却无法让员工产生归属感，绩效也没有和薪酬挂钩，员工没有长期为企业效力的责任。

长期薪酬因素

长期激励构成了高管薪酬的主要部分且变化最多，值得格外留意。关键手段包括：

限制性股票。

限制性股票本质上是无法即刻出售的股份。公司行权计划决定限制性股票何时可售，这点促使高管留在公司。但股票所有权的好处（如分红）往往是从奖励时开始累积的。

认股权。

员工有权在特定时期（任期）以预定价格（合约价）购买股票。股价上涨这一奖励才有价值。

股票升值权。

股价上涨带来的股票升值往往和认购权一样会过期。也和认购权一样不一定需要被使用。员工可以以股票或现金方式兑现升值价值。

业绩股票。

高管完成了事先制定的目标，达到了运营或财务要求，实现了股票/股东回报时才会分配这类股票。目标可能是某个绝对化的

数值或者相对同行业其他公司的业绩表现。

影子股票。

这种现金奖励效仿股东权益奖励，需要持续追踪公司股价涨幅，以此决定高管能拿到多少收益。

（返回原文阅读）

之后，该公司考虑了三种可以和上市公司相竞争的长期激励手段：股权（因为不打算上市，没有简单的流动性机制，所以未采用），影子股权（因设计、执行、沟通过程，特别是估价方法都很复杂所以排除）以及多年期现金奖励，最后这种方式被采用。

多年期现金激励采用三年期息税折旧摊销前利润（EBITDA）作为绩效指标，三年到期正式获得。为了能最大化保留员工，支付比例逐年递增：第三年支付20%，第四年支付30%，第五年支付50%。

尽管多年期现金奖励计划并不能让人们从精神上感到自己是公司主人，却是一种非常有效也便于理解的方式，如果实现了提前定好的目标或多年绩效远超同事，便可获得奖励。这种方式鼓励高管留在公司并全力以赴。

主要目标

无法奖励传统股权时，让员工和企业所有者保持一致并坚持长期主义

一家家族企业想强化雇员和老板间的关系，现行薪酬计划提供了基础工资和年终奖，但没有长期激励。不断强化的短期思维和公司创始人敢于冒险的创业精神有所冲突，为修复问题，薪酬委员会和管理层及家族成员合作，重新设计了公司的薪酬机制。





公司考虑了影子股权（给员工股权收益但不给真实股份）以及长期绩效现金激励，最终决定采用经济利益分享计划。薪酬委员会每年都会审查公司收益，减去成本投资，将剩余收益的20%放入奖金池给员工分享。为拉长时间维度，员工无法在当年拿到奖励，而是用类似“存入银行”的方式兑现。每位员工都有自己的户头，年度奖励有计算公式，会根据绩效调整。若某年经济收益为负数，户头余额就会自动下降。如果为正数，余额就会增长。员工每年可以收到户头1/3的奖金，剩下2/3继续滚动。这种方式让企业在不制定长期具体目标的情况下引导员工拥有了长远眼光。

困难和机遇

的确存在高管薪酬关键因素的标准规范，但数据表明由于行业、地理位置和公司规模的不同，各公司情况也有所不同。而且规范背后其实是众多个人决定和各公司根据需要及战略定制的解决方案。

商业环境在未来几年里仍然会充满不确定和变化，高管薪酬设计会更复杂。没有人知道这一切将走向何方，但我们知道的是员工健康和安全几乎已成为所有公司的重中之重。企业内部的流动性也具有新的重要性。在过去，流动性问题主要是在外部资本稀缺时才会出现。现在，它们更多地来自内部现金流问题。我们希望企业薪酬计划可以从流动性和员工健康两个方面尝试使用指标。事实上，当前的环境为我们提供了重新审视薪酬体系的机会，企业可以考虑采取措施，以更广泛和更有意义的方式满足利益相关者的权益。


鲍里斯·葛罗伊斯堡是哈佛商学院工商管理Richard P. Chapman教席教授，并担任哈佛商学院性别研究项目委任教授，和迈克尔·史林德共同撰写了Talk, Inc.（哈佛商业评论出版社，2012年出版）。萨拉·阿尔伯特是哈佛商学院研究员。迈克尔·马里诺和梅京·阿克索伊是FW Cook董事总经理。

新形势新选择：共生战略

陈春花 廖建文｜文 李全伟｜编辑

身处动荡变化的数字化时代，企业面临的最大挑战不是技术层面而是认知范式层面。企业在认知范式的改变体现在战略上，要从客户出发、用共生逻辑重新认知生态空间，找到共生战略的切入点，通过中枢战略、组合战略和客户化战略，去定义自己的位置和成长方向。



随着数字化时代的来临，商业范式随之需要系统性转换。围绕这个话题，我们已经在本刊撰写了一系列文章来加以阐述。在《数字化时代企业生存之道》（见本刊2017年11月）一文中，主要申明了数字化带来的不仅仅是加速度，更是非连续性地挑战，这是外部环境变化与以往的根本区别。

《打造数字战略的认知框架》（见本刊2018年7月刊）和《顾客主义》（见本刊2019年1月刊）这两篇文章则是从两个方面分别探讨了适用于数字化时代的认知范式——认知框架和底层逻辑。从认知框架上看，要从竞争走到共生；从底层逻辑来看，着眼点要从企业转向顾客。

在对数字化时代的环境背景和认知范式转换进行了相对完整的描述后，2020年2月刊的《数字化时代的生态空间》开始进入到战略方法论的层面，阐述在新的范式下如何进行外部环境分析。由于行业的边界被打破，我们需要一套新的逻辑，从领域（宽度）、位域（深度）和时域（长度）这三个维度来理解企业所在的生态空间。

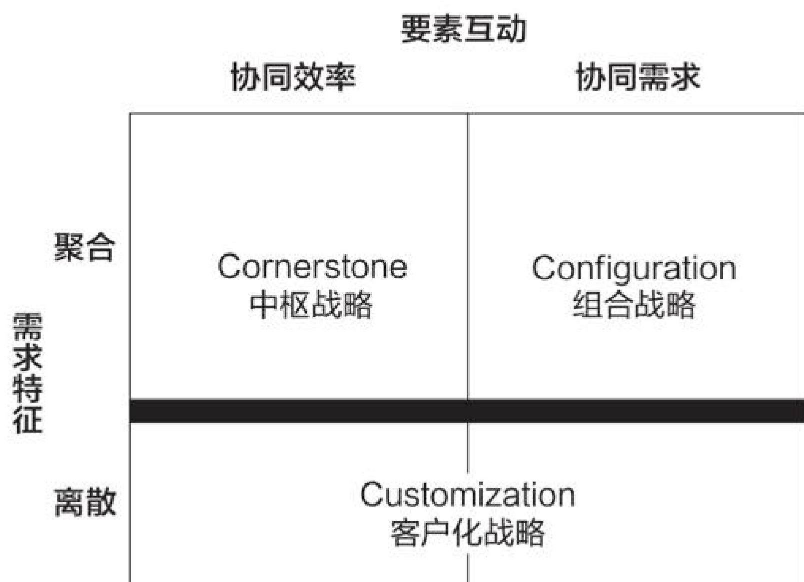
但是到现在为止，我们尚未回答的一个问题是：在外部环境急剧动荡、认知范式快速转换的背景下，企业应该怎么做？如果说我们都认可要从竞争走到共生，那么共生战略究竟是什么？相应的，企业又有哪些选择？

在本篇中，我们将继续在方法论层面进行深入，讨论在数字化时代，企业如何进行共生战略的选择。

竞争战略

工业时代的逻辑是连续性、可预测和线性思维：行业界限分明，企业竞争求胜。对于在这样的背景下企业可以采用什么样的战略，已经有非常多的讨论。其中最经典的无疑是迈克·波特的三大通用战略——差异化战略、总成本领先战略、集中战略。

共生战略的三种选择



（返回原文阅读）

在这一模型中，波特从两个维度出发考虑战略的选择：一是战略目标——全行业范围，还是特定的细分领域；二是战略优势——要在客户眼中独一无二，还是以低成本取胜。在这两个维度的交叉组合下，产生了三种战略选择：1.总成本领先，即通过建立大规模的高效设施，通过经验曲线降低成本，实现在行业内的成本领先地位。2.差异化战略，即提供被全行业认可的独特产品或服务，提升消费者对企业的品牌忠诚度，降低价格敏感性。3.集中战略，即集中于特定的买方群体、产品类别或者地域市场，综合采用差异化和成本领先的策略，服务好该特定市场。

波特的战略模型非常强调取舍。战略目标要有取舍：要么覆盖全行业范围，要么服务特定的细分领域。战略优势也要有取舍：要么追求总成本领先，要么打造差异化的竞争优势。如果无法沿着上述任何一个方向制定战略，就会进退两难（stuck in the middle），因为每一种战略选择的背后都对应不同的资源、能力、组织安排和管理风格。在多个不同的战略之间游走摇摆，难免会顾头不顾尾，对外难以形成清晰的定

位，对内无法以一贯性的逻辑组织企业的各项活动，最终就会处于不利的竞争地位。

经典的竞争战略在很多行业被实践，其有效性不断被验证，以至于一谈到战略选择，很多人就会出于本能地想到成本领先、差异化、集中/聚焦这三大通用战略。当外部环境稳定、行业边界清晰、客户的需求外生性强时，可以说，经典战略是工业化时代约束条件下企业竞争求胜的最优解。

之所以要强调工业化时代的约束条件，是因为今天数字化时代已经悄然来临，商业环境正在发生天翻地覆的变化，很多约束条件慢慢地消失了。比如说，今天的外部环境变得极其动荡、不确定、复杂、模糊（VUCA），企业如果要根据外部环境不断快速调整自身战略和相应的资源、能力、组织配置等，操作难度相当大。另一方面，数字技术的可连接性使行业的边界变得模糊不清，顾客需求不断地被重新定义、创造，基于跨界的商业模式打破了原来的标准的成本体系和价值主张，这给成本领先、差异化的战略设计带来了很大的困扰……我们会发现：不是原来的战略理论错了，而是在今天的环境下它给企业战略带来的启示和指导变得越来越有限了。

我们亟须一个新的战略框架去理解，在数字化时代，可以通过哪些战略更好地在生态空间中竭力生长——与顾客共同创造价值，与商业环境中的伙伴共生、互生、再生。

共生战略

波特竞争战略回答的问题是：企业如何因地制宜、因势利导地寻找最佳战略，在行业中创造有利的地位，从而为企业带来较高的投资回报。但正如前文所述，数字化时代改变了企业所处的商业环境，仅仅站在行业的视角思考战略问题可能既无法抵御来自跨界的竞争，又不能充分汲取和发挥生态空间的价值。因此，我们需要另外一套共生战略来回答这样的问题：企业如何在已有生态位的基础上，与生态空间中的要素进行互动，从而稳固、拓展和延伸自身的成长空间？

我们从两个维度来考虑共生战略的选择。

第一个维度是客户端的需求特征——即企业是着眼于聚合的客户需求还是离散的需求？德鲁克说过：对企业的目的，只有一个有说明力的定义，那就是造就顾客。放眼生态空间，尽管存在诸多不同的角色：供应商、客户、竞争对手、互补产品/服务提供者、政府等，但能够最有效地作为主线把一系列资源、要素串联起来的只有客户（或者说客户需求）。在生态空间内各要素的互动下，客户需求会不断涌现、演化，但无论是原有的还是新生的需求，企业都可以从离散和聚合这两个角度切入。从离散需求切入，指的是关注单个或几个离散的、簇群化的需求，每一类需求都有较高的同质性，是千人一面。而聚合需求，则是试图以千人千面的方式满足不同特征的需求。

第二个维度是供应端的要素互动——即企业通过什么样的方式调动和发挥生态空间的要素价值：是追求协同效率，还是致力于协同需求？在数字化技术的注入下，生态空间给企业提供了一个丰富的要素库，使得它们无须拥有，而是可以靠连接就实现协同和创新。与生态空间中的要素互动可以给企业带来两类价值，一是协同效率，通过加强与其他要素之间的协同（如场景衔接、数据对接等）降低整个价值网络的成本、提升效率。二是协同需求，即通过要素之间的组合、互动，创造并满足新的需求。也就是说，协同需求不是对已有需求的重复和放大，而是带来全新的价值主张，甚至可能产生新行业、新物种。

把客户端的需求特征和供应端的要素互动交叉组合在一起，就形成了共生战略选择的全景图（见图“共生战略的三种选择”）。在生态空间内，企业可以根据自身期望切入的客户需求（聚合vs.离散）以及通过要素互动产生的价值（协同效率vs.协同需求），组合出中枢战略（Cornerstone）、组合战略（Configuration）、客户化战略（Customization）这三种不同的战略选择。

中枢战略（**Cornerstone**）。中枢战略是指：企业通过与生态空间中的要素共同实现协同效率，向异质性的客户需求提供千人千面的产品/服务。由于这一过程既不重塑客户的需求，也不改造供应端的要素本身，因此协同效率主要体现在信息的平台化和匹配性上，通过中枢式的平台实现。中枢战略最常见的表现形式为：通过建立平台来连接异质性的供需两端，减少信息不对称性，以进行匹配优化，这样就提升了整

体的协同效率。例如，滴滴平台就是建立在中枢战略的基础上的：通过对司机和乘客的需求（实时位置、起始地、目的地等）进行数据化，再用算法匹配，减少了乘客的等待时间和司机的空车率。乘客的需求并没有改变，仍然是快速、安全地到达目的地；司机的需求也没有改变，仍然是降低空乘率，提高营业收入。但是通过基于位置的匹配撮合，提升了整个交通系统的效率。类似的还有爱彼迎（Airbnb），一端连接旅行者个性化的住宿需求，另一端连接房东多样化的房屋供给，通过信息（房间的大小、数量、地理位置、装修风格等）的呈现和沟通工具的帮助，使得两端的供需得以精准匹配，整个系统的效率大大提升。

组合战略（**Configuration**）。组合战略是指：企业通过与生态空间中的要素充分互动，组合、创造出新需求，并调动资源满足这些千人千面的新需求。与中枢战略不同的是：组合战略需要产生和创造新的需求。生态的奇妙之处在于：它不是一个机械装置——输入和输出都是确定、可预测的；它是一个“活”生命体——在进化的过程中会变异、组合、再生，产生一些意料之外的需求和价值。组合战略就是通过巧妙地连接各种技术、场景、数据等要素，来促成这些需求的产生和价值的实现。抖音就是这样的一个例子：在抖音出现之前，没有人知道短视频可以如此这般地引燃全民的娱乐社交需求。而抖音抓住了短视频创作普及、年轻人群体壮大等因素，像配置器一样将社交、视频、音乐、创意、个性化推荐等元素用一种巧妙的方式组合在一起，一下子释放了原本潜藏于冰山之下的需求，并通过连接和推荐个性化的视频内容满足需求，成为现象级的产品。

客户化战略（**Customization**）。客户化战略指的是：综合采用协同效率和协同需求的要素互动方式，服务好企业所针对的离散的、千人一面的需求。在这当中，离散需求既可以是既定的，也可以是生态空间中涌现出的新需求。

以苹果为例，iPhone的出现是建立在对iPod、OS、3G网络等要素组合的基础上，并充分调动了生态内合作伙伴（如：APP开发者、内容提供者），“重新发明了手机”，是典型的协同需求。最初iPhone针对的需求是同质的：只有追求时尚的年轻人、白领和商务人士才会购买iPhone。iPhone产品线也非常的简一：除了颜色和容量有所选择外，型

号非常有限，可以说是专门、精准地服务于高端时尚的离散需求。苹果手机创造性地捕捉到了智能手机的浪潮，通过切入中高端人士的需求，一针捅破天。

竞争战略
与共生战略对比

	竞争战略	共生战略
回答的问题	企业如何与对手竞争?	企业如何在生态空间中生长?
如何看待需求端	行业 / 市场视角	客户视角
如何看待供应端	优势竞争	价值增长
战略选择	差异化、总成本领先、集中	中枢战略、组合战略、客户化战略
战略选择间的关系	取舍	兼得、促进

（返回原文阅读）

小米则是另外一个故事。小米进入智能手机领域时，需求已经存在了。由于iPhone的巨大成功，设计精美的智能手机吸引的不仅仅是中高端时尚追求者，还扩散到更大范围的用户群体。小米扮演的显然不是协同需求的角色，而是协同效率——利用供应链协同、社群营销、互联网渠道等要素，用性价比最高的方式大批量产出“极致、快、价格感人”的小米智能手机，实现了协同效率。小米服务的客户需求特征也非常明显：爱好功能、科技，追求性价比的年轻人。为这类需求量身定制（功能、价格、渠道、互动论坛等）的小米手机获得了爆发式增长。

中枢战略、组合战略和客户化战略没有优劣之分，企业根据自身的条件进行选择。一般来说，中枢战略和组合战略适用于平台型的商业模式：企业通过搭建双边平台，一边连接个性化的需求，一边连接多样化的供给，通过匹配供需来实现千人千面。其核心是平台的生命力（能否源源不断地吸引和保留双边的参与者）。客户化战略则要求企业能够敏锐地预见新需求或洞察已有需求，再通过连接生态空间中的要素来满足。其核心是对客户的理解和与客户建立的关系。

竞争战略与共生战略

需要指出的是：共生战略不是竞争战略的升级版，更不是要替代竞争战略，两者是互补关系：就像硬币的两面，分别在不同的场景占据主导。竞争战略回答的问题是：企业如何与对手竞争？共生战略回答的问题是：企业如何与环境共处，在生态空间中竭力生长？竞与生，本身就是同时存在的。竞争，才能更好地生长；生长，也才能更好地竞争。

我们试图用物理学的理论来进行比喻：经典力学对于宏观、低速运动状态下的规律有着惊人准确的解释力，用经典力学来预测我们这个星球上可观察到的大多数运动现象是没有问题的。但是如果有一天我们要乘着宇宙飞船在星际穿越，光有经典力学就不够了，还要武装相对论、量子力学的理论，去理解可能遇到的弯曲时间、宇宙黑洞、引力使光扭曲等现象。

数字化技术就像这个比喻中的宇宙飞船。有了它，我们能够进入浩瀚的宇宙去做星际穿越。从地球到星际，就像从行业到数字化的生态，打开了更高维度的价值空间。同时，我们也需要新的理论体系（共生战略）去理解生态空间中的新现象（跨界、需求涌现等），帮助我们在生态空间中竭力生长。但是飞船一旦停靠在某个适宜人类居住的星球上，人们踏上新的家园（进入新的、稳定的行业）时，经典力学（竞争战略）就又占据主导地位了。

而企业需要不停地在“星际穿越”和“星球停靠”中切换，在动荡不安的环境中寻找和更新自己的成长曲线。这也是为什么对于处于数字化时代的企业而言，竞争战略与共生竞争其实缺一不可。（见表“竞争战略与共生战略对比”）

同时也要看到：共生战略与竞争战略在各个维度上都呈现出了不同的特征：

需求端：从行业视角到客户视角。竞争战略考虑的第一个维度波特称为战略目标，即企业意图覆盖全行业范围还是针对特定的细分领域。这遵循的是行业切分的逻辑：行业被视为一块大蛋糕，企业选择拿走全部还是精耕局部。在这里，行业是给定的、固定的。而共生战略中的第一个维度考虑的是需求特征，即企业要关注的是聚合的需求还是离散的需求。这是客户视角，因为研究的对象转向了客户的需求本身。从行业切割到需求选择，看似相似，但根本逻辑是不同的。营销领域有一句著

名的话："客户不是要买电钻，而是要买墙上的那个洞"，从真正的需求出发，才可能打破行业的思维定势，产生跨界、创造出新的需求。

供应端：从争夺优势到创造价值。在定义竞争战略的第二个维度上，波特选择的是战略优势，即企业希望自己在客户眼中独一无二，还是以低成本取胜。这背后是赢或者说求胜的思维——如何做得比竞争对手更好。为此，企业必须考虑相应的隔离机制，如专利保护、规模经济、排他性合作等。而共生战略中的第二个维度我们命名为要素互动，即企业是希望加强协同效率还是配置协同需求，这是价值创造和价值增长的思维。赢变得不那么重要，相反，如何与生态空间中的一切要素（包括竞争对手的）互动、创造更大价值成为了核心的关注点。这样，才可能共同把饼做大，让生态圈内的合作伙伴共赢。

战略选择之间的关系：从彼此取舍到兼得促进。或许更重要的一个区别在于：竞争战略自始至终都在强调的是取舍。在波特的模型中，企业要么坚持差异化战略，要么选择总成本领先战略，要么紧紧抓住细分市场，做集中战略。但是，如果企业在这几种战略中游移不定，或者选择不清，既想差异化，又想成本领先，就会进退两难，无法取得令人满意的业绩。这很大程度上是由企业内在资源和能力的惯性决定的。但是一旦延展到企业边界之外的生态空间，这样的约束就弱化了。企业可以更加灵活地去连接生态中的不同要素，而作为有机体（而非机械装置）的一部分，要素之间还可能互动，自然地演化出新的元素和方向。共生战略的几个选择之间没有取舍的关系，相反，中枢战略、组合战略、客户化战略这几个战略选择之间还可能会相互强化。例如：耐克一开始通过将跑鞋数字化，记录跑步者的运动数据，向客户提供周到的数字服务，这是针对离散需求的客户化战略。而随着运动数据的不断增加和用户社群黏性的不断提升，耐克又转而成为了"运动辅导员"的角色，通过平台提供个性化的运动建议，推动了全民运动的热潮。耐克的战略也就自然而然地从客户化战略演变成了组合战略。

当然，这些变化最底层都可以归结为认知范式的改变：从求赢到共生，从企业为中心到客户为中心。理解了这一点，共生战略与竞争战略的一系列异同点就都能炳若观火了。

数字化时代给企业和组织带来的最大挑战不是技术层面上的，而是

认知范式层面上的。如果身处动荡变化的数字化时代，却仍然用竞争战略的眼镜看待整个世界，那么即使数字化工具傍身，仍是新瓶装旧酒。

认知范式的改变体现在战略上，就是从客户（而不是企业）出发、用共生（而不是求赢）的逻辑重新认知企业所在的生态空间，找到共生战略的切入点。通过中枢战略、组合战略和客户化战略，去定义在生态空间中自身的位置和成长方向。

在动荡复杂的新形势下，企业和组织需要加持共生战略，在数字化时代持续增长。



陈春花是北京大学王宽诚讲席教授，国家发展研究院BiMBA院长。廖建文是京东集团首席战略官，长江商学院原副院长。

特殊时期，企业需要“创意思考”

王安智｜文 李全伟｜编辑

面对挑战，企业需要整合看似对立的聚合思维与发散思维以获得高效的创意思考，由此获得战胜危机的战略方案。



2020年，对每个人都是非常特殊的一年。年初暴发的新冠疫情，至今依然在全球持续传播，不但对医疗与公共卫生体系带来了挑战，也对社会各界产生了深远影响，几乎所有行业都驶上了数字化转型的高速轨道。

在特殊时期，企业应该如何制定发展战略？团队和个人又应当扮演什么角色，担起何种责任？本文将从创意思考（creative thinking）的理论出发，指出在复杂环境中提炼创新解决方案的关键，并分析飞利浦和台积电在特殊时期成功制定发展战略的案例，希望为企业带来深度、

系统的方法论。

创意思考：聚合思维与发散思维相辅相成

美国心理学家吉尔福特（J. P. Guilford）以研究人类智力而知名，其重要贡献之一，是提出智力三维结构模型理论（Structure of Intellect，SOI）。该理论指出，智力运作过程中有两种思考过程，即聚合思维和发散思维。简单来说，聚合思维是线性的、分析式的思考方式，目标是评估并比较不同方案的优劣与差异，从中选取最佳方案。与之相对，发散思维重视不同事物之间的潜在关联，并根据关联规则思考出多种可能方案。

吉尔福特的理论带动了心理学界对“创意思考”的兴趣。后续研究者认为，聚合思维与发散思维两者对创意思考缺一不可。另一位著名学者罗伯特·斯腾伯格（Robert Sternberg）指出，比较不同事物以找出抽象本质，和观察新事物并将之与看似无关的事物相连接，对“创意思考”同等重要。由此，学术研究的方向很快从比较两种思维哪个对“创意思考”贡献更大，转为探讨两者如何有效组合搭配使“创意思考”成为可能。例如，在项目执行过程中，团队成员可以先用发散思维对问题找出多个解决方案，接着再用聚合思维对这些方案进行分析和比较，选出最佳方案并投入实践。

这个先发散、再聚合的思考过程看上去很完美，实际操作起来并不容易。哈佛大学的安·曼宁（Anne Manning）用瑜伽动作做比喻：发散思维如同抬头向上伸展双手、拉伸背部，感觉像要尽可能接近星空，引入能量，而聚合思维则是低头向下伸展双手、拉伸腿部，感觉像是聚焦自己的立足点，沉静反思。一个人不可能同时向上又向下伸展，而快速交替做两个动作对身体并无帮助，只会让人感到头晕目眩。事实上，当企业试图在同一场会议中寻找创新方案时，往往会有人根据发散思维提出新方案，也会有人站在聚合思维的立场对这些建议提出批评，这样一来，对峙的双方会迅速陷入互不信任的沟通模式，最终扼杀了“创意思考”的萌芽。

美国管理学教授亚当·格兰特（Adam Grant）则在对高度原创性工作者进行观察后，总结出创意思考的“不效率性”：有能力的创意思考者往往也是“拖延症患者”，他们虽然启动得快，却很难按部就班地执行，临到限期还一改再改。同时，他们的创意之所以比常人多，并非是由于创意思考的执行，而是因为他们尝试得多，在更多的失败经验中积累了比别人更多的成功案例。

成功整合的关键因素

从曼宁与格兰特的观点来看，要整合看似对立的聚合思维与发散思维以获得高效的创意思考，是相当困难的。难点一是在于两种思维的自由、快速转换。因此，在实际运用上，可以将组成项目的团队成员或部门进行分工，分别依循聚合与发散思维对问题进行思考，然后再通过基于信任的良好沟通，把双方的结论整合起来。

难点二是聚合思维与发散思维进行整合时，各自的特点容易被消磨掉，变成两个平庸的存在，各自的优势因而无法得到发挥。因此，无论是负责聚合思维还是负责发散思维的成员或团队，都要特别谨慎，要保持各自思维的特点。在表“聚合思维和发散思维”中，我们将从思辨基础、感性特质和速度特性三个维度，对两种思维的特点作详细说明。

发散思维执行者必须基于理论，具有言之有理的思维逻辑。发散思维关注的是发现看似无关的事物间的关联，而这种关联并不是天马行空、胡乱匹配的，而是有根据、能说出关联内因的，这样产出的方案，就算种类多元、数量颇多，也是符合顶层逻辑、是可行的。就感性特质而言，发散思维执行者必须勇于尝试、不怕失败，只要符合关联规则，哪怕没有全部把握的方案也应该勇于提出。就速度特性而言，发散思维执行者必须快速启动，将顶层逻辑运用到极致。

聚合思维和发散思维

	高效的发散思维	高效的聚合思维
思辨基础	基于理论 （具有言之有理的思维逻辑）	讲求证据 （具有强而有力的数据支撑）
感性特质	勇于尝试 （不怕失败）	勇于挑战 （不怕重来）
速度特性	快速启动	快速反应

相较而言，聚合思维执行者必须讲求证据，也就是要寻求强而有力的数据支撑。我们发现，找到方案的弱点并不难，真正的聚合思维要有的放矢，通过充实的数据来证明弱点的存在，才能体现自身的价值。在感性特质上，聚合思维执行者必须勇于挑战，甚至要挑战经验法则下的最佳方案，即使面对必须重来的后果也能勇于提出证据与观点。在速度特性上，聚合思维执行者同样必须快速反应。

在沟通互动时，两种思维的执行者必须遵守相互尊重的原则，同时，双方也要经常自我反省——自己是否在表中所提出的三个方面固守本位。如此，才能实现决策的实用价值最大化。

制定面向未来的战略

理解“创意思考”的理论框架之后，我们通过飞利浦和台积电两个案例，来说明在特殊时期企业如何通过“创意思考”，制定出成功的发展战略。通常，在经济上行时期，“创意思考”的作用不甚明显，但在面临经济下行或金融危机这样的冲击时，“创意思考”的重要作用就会越发凸显。

开创新局——飞利浦2004年的战略制定。飞利浦是一家拥有超过百年历史的大型跨国企业，很早就成为世界最主要的芯片制造商之一。但因为长期专注于技术驱动式的创新，把绝大多数精力都投入在产品的研发与制造上，较少直接关注客户的真实需求，其产品的定位也跟“未来范儿”“时尚感”相差较远，造成了飞利浦的经营经常随着经济环境的波动而起伏，甚至还曾一度陷入困境。芯片制造业务虽然仍有近50%的毛利，

但巨大的资本持续投入也使得飞利浦没有多余筹码布局其他创新业务。2004年，随着全球经济发展步入下行轨道，迫使飞利浦下定决心，进行组织变革。

飞利浦荷兰总部首先组成两个团队，分别处理“如何改造飞利浦”和“如何改造芯片部门”两项议题。前者锁定荷兰、美国、英国、法国、德国、巴西、中国和中国香港八个国家和地区，与消费者面对面做了120多场深度访谈，意在了解普通消费者如何看待科技与相关应用。结果发现，多数人虽然同意科技改善了生活，但科技产品日渐复杂的功能也让人感到厌烦。事实上，当时的飞利浦也给消费者留下了产品过多、功能庞杂的印象，这对品牌推广颇为不利。这些研究和努力，最终促使飞利浦用“sense and simplicity”（精于心，简于形）替换了原有的“Let’s make things better”（让我们做得更好）的品牌标识，迭代了企业的核心价值。

针对“如何改造芯片部门”这一议题，飞利浦组建了一支数百人的团队，夜以继日地讨论芯片部门的定位问题。团队将不同方案进行比较，判断什么方案能为公司带来更好的发展。团队成员逐渐形成共识，认为最佳方案应该是加速芯片部门的转型，并从机制上脱离飞利浦母体，最终成为独立经营的事业体。在此方案指导下，芯片部门凭借其诱人的高毛利使飞利浦获得充沛的现金流，而飞利浦也能真正实现“未来化”，改变目前的经营现状，从电子产品的制造商蜕变成为扎根医疗保健、生活时尚和前沿科技的顾客导向型创新企业。

两个团队各自运作、彼此配合，还共享信息和研究结果，使得各自的结论不断迭代更新，朝着同一个方向迈进。确定企业新战略方向后，飞利浦迅速组成了行业背景涉及建筑、设计、媒体、医疗和艺术等领域的“simplicity”多元化咨询团队，以求彻底改造产品的设计。此外，飞利浦从2005年起就有计划地调整芯片与手机制造业务结构——首先将芯片部门更名为新公司恩智浦（NXP），再将原本旗下的其他芯片子公司都划分出去，2006年完全脱手移动业务，2007年完全脱手对芯片代工大厂台积电的持股，2010年再次完全脱手显示屏业务。这一系列动作使得飞利浦获取了充沛的资金与资源，并锁定医疗、照明和生活时尚三大业务主轴，在2010年以前完成了39件企业并购案，其品牌价值也在6年间

从44亿美元攀升至87亿美元。

在这个案例中，飞利浦让两个属性不同的团队分别处理差异性问题。“如何改造飞利浦”的议题相对来说偏发散思维，而“如何改造芯片部门”则更倾向聚合思维。两个团队在运作过程中都努力突显了各自所属思维的特性，高层团队又设法在两者间整合出共同的方向。这使得飞利浦2004年后在短时间内蜕变新生。

直面危机——台积电**2009**年的战略制定。2008年的全球金融海啸对专营芯片代工的台积电来说，是一次剧烈的冲击。订单的锐减导致收入骤降，其他同类型高科技电子企业只能祭出极端手段来降低成本以求生存。台积电也宣布裁员，导致一连串的劳资纠纷。

情势所迫，原本已经交棒的台积电创始人张忠谋在2009年重掌帅旗。虽然经济形势在下半年有所回升，但节约成本仍是主流做法。芯片产业具有技术与资本高度密集的特性，一旦决定节约成本、减少开支，会持续影响接下来数年的发展，如果客户需求回升，企业将因应不及。台积电2010年的最优生产规模应该是多少？

张忠谋组建了两支独立的团队，分别从不同方向来研究这个关键问题。2018年接班成为台积电掌门人的魏哲家受命领导市场研究团队观察产业的趋势变化，根据客户需求进行预测。他们发现，随着移动互联网的发展，重要客户发出订单时，开始有扶植次要供货商的意向，这似乎代表着客户看多未来市场，除了倚重台积电的先进制程高性能芯片，也担忧其产能过载，无力承接较低端成熟制程芯片的需求。市场研究团队推断，金融海啸固然会在短期内造成剧烈冲击，但芯片产业长期发展的大势未曾改变。如果台积电在2009年这个关键时点跟着主流意见节约成本、减少支出，未来或将错失发展机会。

为了证实这个推断，张忠谋另一方面全力动员销售团队，要求他们设法取得所有客户对明年需求量的预估，所有关键客户的预估数字汇总之后，再跟年中自己预测的数字进行比对，以检验市场研究团队的说法。除了估计客户对台积电原本专注生产的逻辑芯片的需求量，销售团队也同时预测客户对电源、模拟等芯片的需求大小。销售团队经过地毯式调查，最终发现，在逻辑芯片主业上，客户的需求量远高于自己原先的估测，而客户也对由台积电统包其他种类芯片生产的计划非常满意。

这些证据实际支持了市场研究团队的研究成果。

整合两个团队各自得出的结论后，台积电高层团队拟定了三大战略。第一，增加支出，投资兴建新厂并研发新制程。第二，在以先进制程产品为主导的基础上，加足马力进军电源芯片、微机电芯片等相对低端的七大产品领域。第三，通过较低端产品盘活制程相对成熟的旧厂，增加生产线利用率。

结果正如台积电预料的那样，2010年全球芯片产业迎来历史性大增长，22家芯片制造商因为先前的节约战略失去商机，最终退市。到2012年，又有20家芯片制造商关门歇业。台积电的扩张战略不但成功，还助力企业在数年内成功占领失利者曾经的领地，一举成为电子芯片行业的绝对霸主。

台积电在2009年所作的战略规划，也是善用“创意思考”的经典案例。市场研究团队扮演发散思维执行者，基于大胆尝试的心态快速启动，在纷杂的市场信息中形成有潜在价值的理论观点。此时公司高层并未要求市场研究团队转换观点，而是让销售团队扮演没有包袱、敢于自我否定、能快速反应的聚合思维执行者，让数据说话，检验市场团队所提出的理论。在理论获得支持后，企业迅速形成战略，并顶住外部压力和机构的质疑，坚定贯彻实施。

飞利浦和台积电在不同的时间演绎了同样的“创意思考”历程，它们并不要求员工违逆本性地在不同的思维逻辑中快速转换，而是组建具有不同特长的团队，分别实践发散和聚合思维，然后再为两队各自的结论搭建充分沟通、彼此信任的平台，最终，企业决策层获得了宝贵的战略思路，制定出了面向未来的睿智方案。



王安智是中欧国际工商学院管理学副教授。

Experience 经验



翻过
失去的一年，
为悲伤留出空间

MAKE SPACE FOR GRIEF AFTER A YEAR OF LOSS

疫情期间，过去有助于减轻悲伤的方式在虚拟的网络环境中不适用，管理者需要为员工建立一个诉说痛苦的出口。

詹比耶洛·彼崔格里利（Gianpiero Petriglieri）| 文
孙莉莉 | 译 时青靖 | 校 腾跃 | 编辑

自父亲第一次心脏病发作，近20年来，我一直担心他有一天会突然离世，我无法去安慰他，也无法与他道别。最终这一天还是来了。

他在9月的一个早晨突然去世。那天下午，我搭乘飞机回到儿时的家。他躺在那儿，但已不在人世——他的身体（按照他们的说法）安息在那里，或者更确切地说，身体已经耗尽。几张熟悉的面孔围在近旁，我走进去拥抱他，伸出双手去触摸他。在他生前，我最爱他的拥抱。如今一切都太晚了。

在接下来的一周里，我陷入一种模式。那段日子过得有些疯狂——各种仪式、拜访、安排事情、不停的紧张社交和哀伤。夜晚则很安静。

当这一切结束后，我坐到父亲的办公桌旁，打开我的笔记本电脑开始工作。我发现这让我感到安慰，不久之后回到办公室，我也有同样的感受。各种职责、最后期限和与同事的互动的同时出现，让我得到了喘息，让我感觉到了父亲的存在。毕竟，在他生前，办公室是我最常见到他的地方。

近来，生活里充满了失落：失去深爱之人、失去工作、保持一定的社交距离、失去一种生活方式。在这样的日子里，我常常回想起那段记忆。2020年，悲伤无处不在。前几天有人告诉我，听到节日歌曲都会让他们泪流满面。我对此并不意外。“圣诞节我想要的只有你”，当你经历

过丧亲之痛，这句歌词对你而言会有不一样的含义。

没错，2020年悲伤无处不在，然而除了在网络上，我们却无处诉说自己的哀悼。随着社交和工作生活的虚拟化，许多人失去了那些过去能给经历丧亲之痛者带来安慰的熟悉的习俗、聚会和日常活动。

失去的这一切会让我们面临风险，我们需要管理它。这种管理与长久以来我们所熟悉的方式并不相同。

复杂的悲伤之情

悲伤是一种关于失去的个人体验。哀悼是一个过程，通过这个过程，在他人的帮助下，我们学会面对失去，挣扎着走出来并慢慢恢复生活。在读完英国心理治疗师朱莉娅·塞缪尔（Julia Samuel）那本直击心灵的著作《悲伤的力量》（Grief Works）之后，我就一篇与牛津大学教授莎莉·麦特里斯（Sally Maitlis）合著的关于办公室哀悼的论文采访了塞缪尔。她有关“失去的体验实际上有多么真实具体”的观点，令我印象深刻。感受悲伤是我们对自己的身体，以及对彼此做的一些事。它需要精力、需要空间。

她还强调指出，对许多人而言（对我正是如此），工作以及工作场所可以是帮助他们抒发悲伤的场地之一。

工作能够带来稳定感和可预测性，办公室则能够给人抚慰、让人喘息。那些有规律的日常活动令人宽慰。体贴的同事有时可能像家人一样有价值，而且要求会更少。我们拥抱那些经历丧亲之痛的同事，我们的团队会在有成员遭受损失时坐在一起，或者我们只是安静地坐在彼此的身边工作，就能从哀痛中得到片刻解脱。

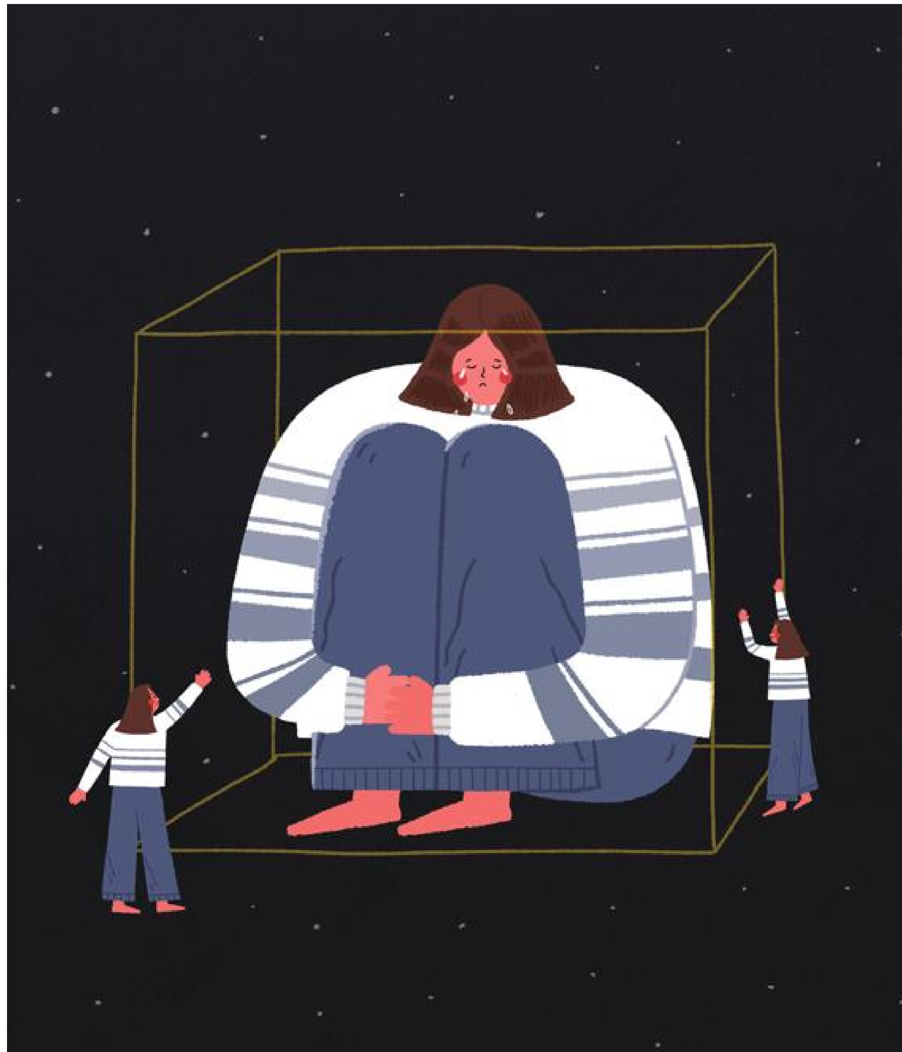
如今我们被悲伤团团围住，同时还要远程办公和远程生活数月，在此环境下，又会发生什么呢？“许多悲伤的情感将会保持冻结状态，”塞缪尔近来对我说，“因为许多人将得不到足够的支持、没有足够的仪式去释放悲哀。”

在这种环境下，正常健康的悲伤体验有可能会发生衰弱的转变，发展成所谓“复杂悲伤”。这个词是指在丧亲之后很长时间里持续出现的剧烈痛苦、冷漠和方向迷失感。如今工作场所已开始出现疲倦、焦虑和麻

木的“共情”征兆。在此前长达9个月的危机中，不光生产率下降而且还出现了令人恐慌的倦怠迹象。在经历过一个失去感、距离感极强的年景后，这些体验很有可能是复杂悲伤情感集体爆发的体现。

我怀疑，即便是我们中间那些支持虚拟办公的人，在虚拟哀悼这件事上也很艰难。举例而言，近来我听说领英数据显示，人们的习惯观念发生了变化。

2020年，人们一直在谈论他们在更大程度上失去了自己的社交网络。那些虚拟的交流或许让人有所触动——权且可以这么说吧，但根据美国心理治疗师、作家比尔·康奈尔（Bill Cornell）的说法，它们与实际接触的效果并不一样。康奈尔是研究关系与损失的具体本质方面的专家，他支持使用“远程办公”这个词，而不用“虚拟办公”，因为这样可以提醒我们，这种工作方式本身也包含着一种损失：即失去了物理空间上的亲密接近。



康奈尔认为，一旦我们承认了这种遥远距离的现实，我们就能够去试图理解它的影响。举例来说，我们在一场视频会议之后所感受到的疲惫或许源自这样的事实，每一场Zoom会议都在以一种微妙的方式提醒我们，尽管我们的同事生龙活虎地坐在那里，但我们还是在许多方面失去了彼此。

本着同样的精神，塞缪尔提醒我，失去同事情谊和日常办公室生活，并没有结束我们与工作及同事之间的关系。但若要找到具有存在感、耐心与支持的新方式，则需要重建共情空间。

重建失去的哀悼空间

许多损失无法挽回，但可以在工作场所重建用来哀悼损失的空间。管理者是做这件事的合适人选。无论涉及哪种损失——死亡、失去工作，或失去空间上的亲密感，那些能够支撑人们从中走出来的人，便能帮助他们保持健康、忠诚及高效的工作。

管理者需要做到以下三点。

不要假装一切如常。要承认人会变焦虑、变脆弱，会迷失方向——你也一样。向他人说出你的经历，也邀请别人说出他们自己的经历，让这种做法成为常态。哪怕只是说说你最怀念昔日办公室里的哪些东西，以及你学会应对此类感受的方法，这些可能也会让你感到释怀。

在共情之后立刻摆出事实。这是我们目前要解决的问题。接受提问，即使你无法回答他们的问题。在被倾听之后，人们的焦虑也能得到缓解。

如果很难做出长期预测，最好就不要做任何预测。比方说，可以分享公司的月度收入数据，告诉员工你应对收入急剧下滑的方法，这比告诉他们下个季度将有多光明之类的鼓舞士气的谈话更诚实、也更有用。

简化工作。让工作变得更可控。当我们心情焦虑并在远程办公时，专注于明确具体的目标，知所望、知尺度，会有所帮助。

随着人们回到办公室、但又回不到旧日的常态，这样清晰的目标变得尤为重要。举例而言，人们对应该在哪里工作、何时工作以及工作多久失去了认知。悲伤劫持了人们的想象力，在人们心里填满了灾难式的预期。正如哀悼者可以通过专注于呼吸、饮食或是定期锻炼找到安慰，可控的工作也有价值。

悲伤削弱了我们的控制感，而工作可以帮助我们恢复它。“当你感觉无力时，拥有一项你能够完成的任务非常有帮助。”塞缪尔如此建议。

所有这些行动可以帮助你的同事回到当下。这是工作能带来的最好结果：它提醒我们，此时此刻我们就在这里。我们常常告诉管理者和领导者，要描绘信心、激发想象、关注未来。康奈尔提醒道，那种立足未来的做法“很好，完全没有问题。但当坐在你身边的人都不知道下周会怎样、更遑论未来的时候，这样做就会很难”。

我并不是要说，我们需要去接受一个定义不清的“新常态”。这就好像是在告诉那些失去亲人的人，他们“会挺过去的”。我们从来不这样做。但活在当下，关注不确定和彼此距离遥远的现实，这能让我们继续前行、保持联系，同时学会接受失去、继续生活，或许我们慢慢地就会从失去中走出来。

对于那些要为损失腾出空间的管理者而言，他们必须勇敢面对自己的损失：失去那些长久以来为他们指引方向的原则和做法。

从着眼未来转向立足现在，从灵感迸发的想象转向持久坚定的内心，从树立信心转向体贴关怀，通过这些转变，管理者能够帮助我们重新立足，并慢慢重拾希望。

我过去曾经写过，放弃那些陈旧的做法或许能够帮助我们将管理人性化。同样，那些我们失去彼此的岁月或许最终会给我们的工作带来人性光芒。这段时光提醒我们，我们需要空间来相互诉说并安抚伤痛，保持距离或许反而让我们彼此更为靠近。这或许可以为充满损失的2020年画上一个带来希望的句号。



詹比耶洛·彼崔格里利是欧洲工商管理学院（INSEAD）的组织行为学副教授。彼崔格里利是一名医学博士、精神病学家，在领导力发展领域进行研究和实践。他负责指导欧洲工商管理学院的管理加速项目，并指导着多家全球机构的领导力讲习班。

裁员危机

THE LAYOFF

布朗温·弗莱尔（Bronwyn Fryer）| 文
夏林 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

想保持竞争力，阿斯特里戈公司需要裁员10%。除了裁员是否还有其他选择？

“为什么商学院从来不教裁员这门课？”罗宾·阿斯特里戈问自己，“董事会希望高管能处理好裁员，但没人知道具体怎么做。”

罗宾额头靠在冰冷的窗户上，凝视着对面的大楼。穿过芝加哥摩天大楼的风夹着碎冰，凛冽刺骨。对面咨询公司的办公室装着深色玻璃，他看不到里面，但很想知道那边气氛是不是一样冰冷。

早晨分析师电话会议上那种揪心的感觉还没散去。阿斯特里戈控股公司每股收益比预期低了20美分。努力削减库存和开支后，利润还是下降了两位数。尽管采取了积极的促销和降价手段，阿斯特里戈家装店的销售额仍在下滑，生意都被客户服务差得多的廉价零售商抢走了。

会议结束后投资者关系部负责人提醒他：“振作起来，明天的头条新闻肯定很难看。”

罗宾想起了已故的父亲。创业之初，“老爸”阿斯特里戈是中西部木材厂的老板。他在财务方面相当保守，坚信公司想健康发展就得保证有充足的现金流。不过他也教导儿子，为了保持良好的客户服务声誉，公司也要善待员工。1996年父亲去世，罗宾接手后的公司稳健经营。为应对可能出现的关键收购，他总是坚持在银行里存上数百万美元。如今经济衰退对公司造成严重冲击，罗宾并不想动用银行里的储备资金，以免影响公司未来发展。

罗宾咬着拇指周围的死皮。他必须进一步控制成本，而且动作要快。主动减少员工规模似乎是唯一的选择。之前遭逢经济衰退时，阿斯

特里戈的老爸也曾被迫遣散员工，但都是极端无奈之举。大规模裁员势必影响相关员工的家庭和一些城镇，因为很多城镇里阿斯特里戈商店向来都是中心。

“对不起，爸爸。”罗宾想。他不知道董事会怎么想。如果处理得不好，很可能自己也工作难保。

他坐在办公桌前，一只手指在键盘上戳了封电邮发给执行委员会：“会议时间下午4点整，请务必准时出席。”



先进者先出，还是绩效考评定去留？

“看到这个了吗？”莫里斯·迈耶斯从大衣口袋里掏出早晨的《论坛

报》，指着标题问丽莎·沃伦。“《服装生意进一步缩水》（More Shrinkage in the Clothing Business），”他停顿了一下，发出了得克萨斯式突然的笑声。“文章是谁写的？”他问道。

两人等电梯时，丽莎翻了个白眼，“莫里斯，你怎么这么喜欢低劣双关。”

樱桃木镶板的电梯里，丽莎摘下羊毛帽甩了甩头发，两人很快来到16层高级俱乐部大厅。莫里斯是阿斯特里戈的CFO，丽莎是法务主管，之前莫里斯邀请丽莎在俱乐部共进午餐。他预订了包间方便谈话。

前一天下午的会议上，罗宾要求董事会里每两人一组，应对可能出现的裁员局面。丽莎和莫里斯是一组。莫里斯总喜欢大笑又喜欢穿牛仔靴，可能让一些人讨厌，但他很有幽默感，而且心直口快。丽莎尊重他，很大程度上因为罗宾也尊重他。罗宾喜欢叫莫里斯“芝加哥最锋利的铅笔”。

电梯门打开，面前是宽敞的房间，能看到密歇根湖、芝加哥河和箭牌钟楼全景。放好外套后，丽莎和莫里斯跟着服务生走进私人包间。

两人坐着欣赏闪闪发光的办公大楼。远处是一座建筑，上面有巨大的“Pont Trois Investments”标志，该公司最近因为缩减规模，人员少了很多。近处矗立着未完工的巨大建筑，一台静止的起重机惨兮兮地向建筑倾斜。建大楼的房地产开发商破产了，项目已经搁置。

“起重机，”莫里斯冷冷地说，“曾经是这座城市的标志呢。”

他转过身来向丽莎介绍了公司的财务状况。据他分析，裁员10%后能省下不少资金，利润上涨也符合华尔街预期。“罗宾不想削减店员方面的开支，那样会影响客户服务，”他开口说，“所以要从中层管理人员入手。样收效最快。我建议实行先进先出政策。”

丽莎扬起眉毛。“你是说提前退休？不会花费巨大吗？”

“不一定，”莫里斯回答，“也不一定会花很多。我认识伴随阿斯特里戈成长的那些人。这些年来他们赚了不少钱，包括股票分割等等。这群人快退休了，很可能存了不少钱。现在只是熬时间。此外，”他歪着头补充说，“这也是清理无用之人的机会。我们身边其实有不少。”

服务员端来一碗热气腾腾的番茄浓汤摆在丽莎面前，她皱起了眉头。“你得小心点，别被指控年龄歧视。还记得Meese Brothers解雇IT员

工那会儿吗？老年员工后来起诉公司，赔了1800万美元。”

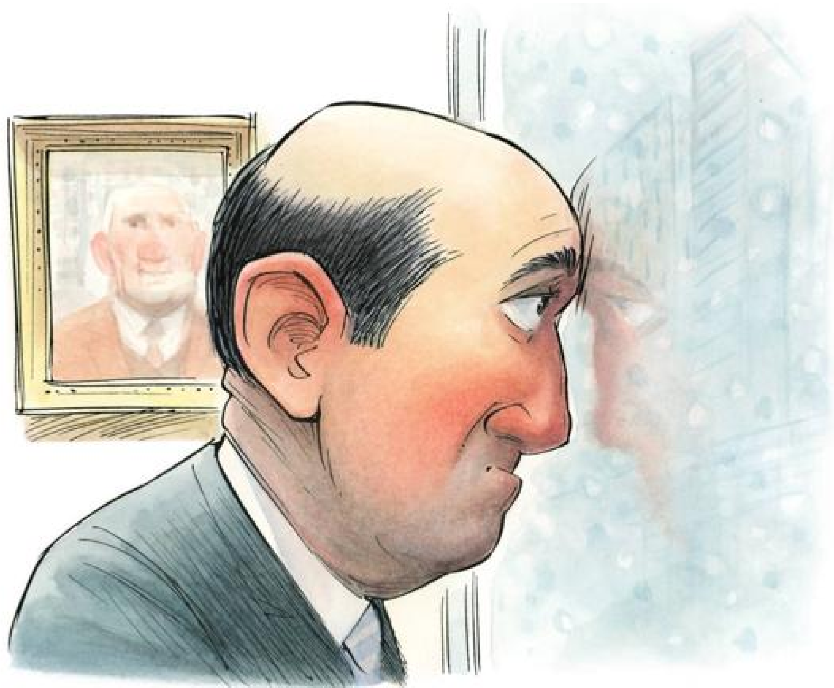
丽莎突然想到另一件事。“等等，你不是有在Rashank的经验吗？不如效仿他们，在12月评估周期根据绩效裁员？可以裁掉绩效最低的10%。”

莫里斯切下牛排咬了一口，细细咀嚼。根据他的经验，“绩效定去留”制度有利有弊。“员工总是充满竞争和恐惧。这种制度会引发相当残酷的办公室政治。而且绩效考评需要做很多工作，”他说，“另一方面来看，其实对公司也有好处，毕竟能培养整体业绩更高的员工队伍。”

“这就是关键，对吧？”丽莎回答，“要么前进，要么死亡。”

后进者先出，还是整体裁掉？

早上快7:30，战略执行董事鲍勃·斯莱特跟人力资源主管马齐塔·瓦斯奎兹坐在一起，斯莱特打了个哈欠。两人约好早上见面认真讨论一番，为第二天早上的董事会会议做准备。



鲍勃开口："我查了一下数据，跟莫里斯也核对了一下。我告诉他，应该采取最简单的裁员政策，就是后进先出。那样遣散费不会太多。我们没时间处理复杂情况，而且这样本来就很公平。大家都明白，工作就是为了攒资历。"

马齐塔意识到，鲍勃认为人力资源部并没为企业做出什么切实贡献。她对鲍勃没有特别不满，鲍勃很认真，但基本上是左脑思维型人，看重数字和逻辑。她得按照鲍勃的思路跟他谈谈。

"鲍勃，跟同等规模的其他零售公司相比，我们公司一直很精简，"马齐塔说，"把裁员当成削减成本的策略不是长久之计。这样不仅会导致优秀的员工失业，也相当于对客户宣布，'看吧，我们经营出问题了。'这样会拖累士气，影响客户服务，最终影响投资者。"

"继续说。"

"我认为要想更好地解决问题，就要研究总体战略，"她接着说，"我们有点反应过度了。之前收购普鲁夫家具的时候到底怎么想的？现在其实可以出售或关闭那块业务节约成本。现在应该重新关注核心业务，而不是讨论裁员问题。"

鲍勃眯起眼睛。她把战火烧到自己的地盘了。"马齐塔，收购方面我们花了大量的心思、时间和精力，"他冷冷地说，"我们不是轻率行事。我认为罗宾不会放弃战略业务。后进先出政策是最简单且成本最低的选择。"

"我明白，但这不仅是财务交易，"马齐塔继续说，"想想几年前招来负责新业务开发的姑娘，当时我们招她费了很大工夫。她是顶尖学校的MBA毕业生，有很多很好的想法。两家竞争对手都想聘请她，但最终她选择这里就因为喜欢我们的企业价值观。如果现在执行后进先出计划，像她一样的优秀人才就会离开！"

马齐塔的脸都有些发红，她继续说："我们非常努力招来她这样的杰出人才，不能轻易让她离开。如果连最优秀的新员工都没法留住，将来还如何吸引人才？"

"马齐塔，我们现在关注的重点是削减成本，"鲍勃冷冷地说，"可以明天再担心以后的事。"

马齐塔盯着地板。"身为战略负责人怎么能对未来如此漫不经

心？”她想，“鲍勃的工作难道不是把握长远方向吗？”

一切都是为了士气

“打扰一下。”负责内部沟通的公关团队成员朱莉·考克斯敲了敲门，里面是年轻的营销和战略副总裁苏希尔·巴蒂亚。

“有时间聊会儿吗？”

朱莉看上去状态不太好。她告诉好朋友苏希尔，丈夫刚被金融服务公司解雇。“听起来很糟，苏希尔，”她快哭了，“公司刚刚裁掉了整个部门。他们把他叫到会议室告诉他被裁了，递了一些文件让签字，然后陪他回到办公桌旁。收拾好东西后他就被带出大楼。大白天，所有人都看着。”

苏希尔皱起眉头。“我很遗憾，朱莉。”

“你觉得我们公司会怎样？”她问道，“我知道现在情况很紧张。你听没听说可能会裁员？”

苏希尔看着她，不知道该说什么。他当然听过谣言，但他觉得自己工作的很大一部分是管理士气。“如果员工都担心失业，就很难继续努力工作，”他对自己说。

他邀请朱莉坐在办公室的扶手椅里，自己坐在旁边的椅子上。“朱莉，我不是董事会成员，没法告诉你管理层怎么想。我可以告诉你，这家公司1962年创业。我们并不孤单，每家零售商都经历过裁员，而且从历史上看，我们比很多家零售商情况要好。我敢肯定，如果公司确实要调整规模，离职人员会收到不少遣散费，”他努力挤出微笑安慰她。“重要的是你别让自己过度焦虑。要知道，情绪是会传染的。”

“苏希尔，我知道你是尽力往好了说，”她痛苦地回答，“但我感觉管理层已经考虑各种选择，肯定要大刀阔斧裁人。即便我不被解雇，也要传递坏消息。”她皱起眉头。“我一直在考虑怎么说‘裁员’能更委婉一点，最好不要提到裁。或许我们应该称之为‘成本优化’或‘简化’。”

她站起来向门口走。“也许应该叫‘瘦身计划’。”

价值观陈述

朱莉走后，苏希尔想了一会儿，然后给罗宾打了个电话。他们两人能交谈得更坦率，他知道罗宾相信自己的判断。

“如果可以，我想主动提点建议。”苏希尔先开了口。

“当然，苏希尔。说吧。”罗宾一直很照顾苏希尔，很明显他认为苏希尔很有潜力。虽然没有公开的说法，从罗宾的态度来看，只要好好培训苏希尔没准可以接他的班。

苏希尔把跟朱莉的讨论告诉了罗宾，不过没透露具体姓名。“我知道公司要削减成本，但员工已经感到害怕，士气有些低落。”苏希尔说。

“你想问我为什么首先要全面裁员。”

“是，我在看墙上那块牌子，当然跟您墙上的一样。大声念出来的话很像效忠誓言。稍等一下，”苏希尔念道，“阿斯特里戈团队有12000名成员，最高目标是‘服务客户’。我们以最低的价格出售全世界最优质的商品，并且提供最好的客户服务，从而实现目标。才华横溢又有创新精神的团队成员是优秀服务的基础。”

“好吧，继续。”罗宾有些不耐烦。

“我们的政策是，为收购保留大量现金储备。银行存着大笔钱却宣布裁员，可能让人难以接受。你有没有考虑过采取其他措施，那些更符合公司价值观的办法？”

“当然，我在考虑怎样满足所有利益相关者。我一直在问自己我的父亲会怎么做。”

“我知道你很难做决定，”苏希尔说，“但似乎我们应该考虑更有想象力的方法。或许只要选个数字就行。全面减薪5%怎么样，或许赚6位数的人多减一些？我们可以灵活点，实施起来遇到阻力也没关系。”

“很感谢你的意见，苏希尔。”罗宾说。停了很长时间后，他补充道：“管理团队正在计算数字。我还不确定会有哪些选择，明早的会议上会讨论。但我希望你明天也出席。这对你来说会是很有用的成长经历。”

艰难抉择

第二天早上，罗宾一脸冷漠地听团队介绍各种选择和角度。时间到了，助手敲了敲门。

“罗宾，董事长来了。”

罗宾感激地看着身边的人。“大家能在这里共同见证公司度过艰难时刻，对我来说真的很重要，”他说，“我们会竭尽所能，只是每个选择都不会让所有人满意。”

最适合阿斯特里戈的策略是什么？

专家意见一

劳伦斯·斯泰贝尔（**Laurence J. Stybel**）和 玛丽安·皮博迪 （**Maryanne Peabody**）是Stybel Peabody Lincolnshire的联合创始人，该公司总部位于波士顿，主要业务是高管职业管理和董事会咨询。斯泰贝尔还是波士顿萨福克大学索耶商学院（he Sawyer Business School at Suffolk University）的驻校高管。

阿斯特里戈首先应该审查的是业务部门的贡献，而非普通员工。

这场裁员中，董事会是关键角色，只是还未出场。如果罗宾·阿斯特里戈从董事会治理的角度考虑公司处境，接下来的路会更加顺利。

上市公司董事会希望CEO代表股东做出合理的商业决策。罗宾估计董事会将敦促他裁员以维持公司的现金流，他觉得自己别无选择。然而他也知道，裁员会重创士气和生产力。如何才能换个角度思考？

我们认为阿斯特里戈应该借鉴麦当劳的案例。麦当劳在年报中明确表示，业务经营将关注长期股东的利益。当一家公司对股东明确表明态度，董事会就能相信投资者会对市场波动更有耐心。此外，如果经济好转，我们认为越来越多机构与投资者将着眼于长远。美国婴儿潮一代退休人员激增将形成庞大的投资者群体，这群人渴望在动荡的市场中搭上安全列车，放弃高风险和高回报带来的刺激和痛苦。

阿斯特里戈规模不小，战略完备、现金充足，也有独特的企业文化，很符合长期股东的利益。如果董事会发表类似麦当劳的声明，可为罗宾的战术决策建立更清晰的框架，他也能更精确、灵活地做出决策。

实际操作层面，公司在银行的资金足够，可以争取一点时间研究替代方案。苏希尔·巴蒂亚看起来很聪明，罗宾应该认真听取他的意见。为了锻炼苏希尔，罗宾可以让他先认真审查战略业务部门的贡献，而不是盯着普通员工甚至门店。同时，罗宾应该仔细研究一下苏希尔提出全面

减薪的建议。由于公司已经比较精简，让全体员工共同承担可能更符合阿斯特里戈的文化，这样有助于稳住客户，还有可能争取员工支持。

如果公司认为除裁员外别无选择，我们建议采用后进先出的方式。任职时间较短的员工，解雇成本较低。此外这群人通常更年轻，换工作也更容易。公司还能保留核心知识储备，有助于在商业周期转向时实现增长。

案例中没有提及重要细节，即阿斯特里戈为裁掉的员工将提供了怎样的遣散计划，遣散费通常会对公司财务形成冲击，而且处理方式也会对在职员工的士气产生长期影响。一般来说，不同部门都会从自身角度出发看待裁员。财务部门想控制成本，法务部门希望将法律风险降到最低，人力资源部则希望方便管理。正如苏希尔指出，CEO应格外关注公司价值。

遣散费往往由人力资源负责人决定，当然要承受来自CFO的压力。罗宾要决定选择遣散费水平，是在零售行业属于低水平，保持平均，还是在行业内属于高水平。阿斯特里戈未来收购时，提供丰厚遣散费的名声可能有助于吸引并留住有能力的员工。

专家意见二



尤尔根·多尔曼（**Jürgen Dormann**）
是Metall Zug董事长，公司位于瑞士楚格。他曾担任员工和人力资源服务公司德科（Adecco）董事长，ABB和Aventis董事长兼CEO，以及Hoechst的CEO。

我在**ABB**明确表示，每个人都要想办法削减成本。

阿斯特里戈面对的不仅是成本问题，似乎还面临战略、管理和文化等问题。公司治理简直是个谜。市场营销似乎毫无作用。而且种种迹象显示，受到裁员严重影响的可怜员工似乎毫无机会提出意见。谣言满天飞且士气低落时，两位高管还有心思在私人俱乐部享受午餐，讨论成千上万人及其家人的命运。这不是经营公司的正确态度。

我当然理解罗宾面临的严峻形势。2002年，我接任电力设备制造商ABB的CEO，有18万员工。ABB历史悠久且令人自豪，然而陷入了严重的困境。公司过度扩张，6年里收购了150多家公司。公司管理不善、石棉暴露导致的索赔诉讼、经济下滑还有成本上升，其中包括前任CEO薪水畸高，导致公司背上数十亿美元债务。虽然公司里没人愿意相信，ABB确实濒临破产。

目前尚不清楚罗宾与董事会的关系如何，但董事长可能离业务太远，罗宾又太弱，都无法单独发挥作用。如果阿斯特里戈的董事会对罗宾有信心，就应该任命他为董事长。虽然我相信在正常业务环境中，董事长和CEO的角色存在区别，但在危机中巩固领导地位是最好的选择。

第二，罗宾应该改组董事会。除了苏希尔，其他人都没向他提供需要的信息或帮助。我当时换了11人团队中的8人，从另一家公司找来两个新面孔接手财务和人力资源。注入新鲜血液有助于重新思考并调整战略。

虽然是老生常谈，不过沟通至关重要。我在ABB工作时，感觉有责

任亲自接触全球50万员工（包括员工家属）。我写信坦率地将真相告知每位员工，如果不能共同扭转局面，所有人都会失业。我还承诺会随时告诉他们最新进展。我明确表示，裁员是最后的选择，也是最糟糕的一步。如果想自救，每个人都要想办法削减成本。

后来我根据收到的意见，第一年就节省了6亿美元，但仍然不够。于是我向员工及其家人征求更多意见。两年后，我们节省了10亿美元，也成功挽救了公司。

自下而上的沟通当然至关重要，罗宾还要身先士卒给管理层做示范，自上而下调整公司。大家都不应该去私人餐厅用餐，高管应该和其他人一起在食堂吃饭，坐经济舱出差。（我还记得登机时，从商务舱同事身旁走过坐在后面的经济舱时，他们脸上惊讶的表情。）为了保护阿斯特里戈的公司文化，罗宾要在每个方面都保持谦逊。

如果罗宾可以采取以上措施，阿斯特里戈就很有机会从威胁中幸存，并在未来取得成功。

专家意见三

罗伯特·萨顿（**Robert I. Sutton**）
是位于加州帕罗奥多的斯坦福大学管理科学与工程教授。他是《拒绝混蛋法则》（No Asshole Rule，Business Plus出版，2007年）一书作者，正在撰写新书《关于老板：如何成为伟大的老板，以及遇到差老板时如何生存》（How to Be a Great One and Survive One That Isn’t.）。



裁掉绩效最低的10%是最糟糕的选择。

可惜太多高管盲目认为裁员是削减成本的最佳途径。本案例中，除了一位级别较低的副总裁，没有一位管理者认真质疑裁员10%的观点。高管们没有讨论减薪、减少福利、无薪假期或休假，或鼓励自愿离职等其他选择。

他们也没考虑裁员节省的资金需要多久才能到位。贝恩公司（Bain & Company）对2001年经济低迷期间标普500指数成份股公司裁员的研究显示，公司要等6到18个月才能真正省下裁员的钱。而且计算节省成本时，多数高管没有考虑到经济形势好转时招聘、雇用和培训新员工的成本，更不用说士气和生产力受到的影响。相关成本往往远超出人们的想象，所以研究最终发现不到万不得已不应裁员，裁员最少的公司业绩比竞争对手好。

如果阿斯特里戈的高管决定必须裁员，考虑到案例中提到的各项因素，很难找到最佳方式。虽然各种选择都不好，其中裁掉绩效垫底10%的计划堪称最差。多数公司绩效评估都很糟糕。评分往往差异很大，主要取决于在评估过程中付出的努力，评估者是否喜欢被评估者，以及管理者严厉还是宽容。此外，如果阿斯特里戈选择放弃每个团队或业务部门中评分最低的10%，那么原本最精简的部门反而损失最严重。

如果裁员不可避免，阿斯特里戈也要避免裁员过程延长至数周或数月。不确定性持续越久，士气就越低落。员工会纷纷更新简历，能力最强的人很快就能找到新工作。裁员要压缩在短时间内完成。一旦完成，

罗宾就要明确宣布除非情况更糟，就不会进一步裁员。大规模裁员对每个人来说都很艰难，但造成的伤害要比持续又不可预测的裁员要小得多。

最后，不管是被遣散还是留下来的员工，如果能获得同情和尊重，都会少一点痛苦，也会更尊重公司。也就是说，阿斯特里戈的高管应该正视员工，回答问题，倾听他们的担忧，诚挚感谢留下来和离开员工的贡献。管理者尤其不要苛刻批评离开的人，这样会激怒留下的员工，也不够尊重离职员工。

我知道这些听起来并不难。然而我总会遇到一些看似聪明最后却把裁员搞砸的高管。很多领导者对裁员相关事务感到尴尬和抵触，结果就会说错做错。阿斯特里戈的高管如果想克服知与行的差距，可以用更客观独立的方式界定面临的困境。罗宾可以问问团队，“这种情况下，你会提出怎样的建议？”如此一来，团队成员就能强迫自己提出建议，而不是一味跟着本能把事情弄糟。



LIFE'S WORK

英国“设计之王”詹姆斯·戴森：工程师是最幸福的职业

艾莉森·彼尔德（Alison Beard）｜访
夏林｜译 刘隽｜校 孙燕｜编辑

在研制5127个模型后，詹姆斯·戴森（James Dyson）终于成功发明了无集尘袋式双气旋真空吸尘器。凭借这个发明，戴森一跃成为亿万富翁。以他命名的公司现在同时在生产无叶风扇与节能烘干机，业务遍及49个国家。2010年，戴森正式卸任公司董事长一职，保留了公司唯一所有者及总工程师的身份。

HBR：你如何形容自己的职业？

戴森：有时会有人叫我发明家。

但这个世界上其实并没有发明家这种工作。你可以是工程师或科学家，通过技术研发创造出更优秀的新产品。我也热衷于设计工作，我最初就是以设计师起家的。在我眼中，这些工作都是相通的。

你曾说过9岁那年（1956）父亲的过世造就了今天的你，为什么这么说？

童年丧父是件很不幸的事，在那个年代更是如此。当时我感觉一切都变了，只能靠自己。我不知道怎么解释这种感觉，但潜意识觉得需要证明自己。自沃波尔（Robert Walpole）以来，大约80%的英国首相在10岁前失去了父亲或母亲。这其中应该有联系。我自己也确实很有进取心。

你的第一个老板，杰里米·福莱（Jeremy Fry）教会了你哪些东西？

刚到他手下工作时，我完全是个新手，从没设计过一件产品，也完全没有销售经验，但他却放手让我负责一家高速登陆艇生产公司。他让

我明白，不是只有做好万全准备之后才能从事一项工作。只要允许员工犯错，员工很快就会掌握其中的奥秘。他还教会我不要迷信经验，他更喜欢和有新鲜想法的人共事。

在大企业纷纷拒绝气旋吸尘器时，你为什么还坚持自行生产？

我当时只是觉得如果“明智”地放弃了这件产品，以后一定会后悔。作为真空吸尘器用户，这就是我想要的产品。如果我真的很在意集尘袋和吸力弱的问题，一定也有其他用户这么想。

你还推出了风扇等相关产品，未来还会尝试推出更多新产品么？

不会了。剩下的时间我想专注解决吸尘器领域的问题。就思考过程而言，持续改进一件产品、不断优化既有发明，比更改研发方向要难得多。

我听说戴森所有员工都要在入职日组装一台吸尘器。

的确如此，他们可能是非执行董事，其中还有人有爵士头衔，但都得完成这项任务。通过组装吸尘器，员工可以了解产品的构造，进而建立对产品的信心。我们还会让员工把他们自己组装的吸尘器带回家，这么做是为了提醒员工，我们的工作就是生产供人使用的产品。

作为英国保守党顾问，你一直提倡推出新政策来推动英国的创新。你觉得教育在其中扮演着怎样的角色？

如果你观察过那些“设计与技术”课堂上的10至14岁学生，你会发现他们很喜欢这门课，而且表现出色。但不知为什么这门课被取消了。说实话，政府在这方面是有责任的。英国培养的工程师数量远低于菲律宾、墨西哥或伊朗等国，更不用说印度和中国了。所以说，我们并没有为未来做好准备。孩子们错过了一些他们本有机会获得的东西。埃克塞特（Exeter）的一项研究显示，工程师是最幸福的职业，这份工作真的很吸引人。

本文原刊于《哈佛商业评论》英文版2010年7-8月合刊。

FEATURES

DIVERSITY

The Forgotten Dimension of Diversity

Paul Ingram | page 106



Workers who come from lower social-class origins in the United States are 32% less likely to become managers than those who come from higher social-class origins. That represents a disadvantage even greater than the one experienced by women compared with men (27%) or Blacks compared with whites (25%). Social class disadvantage in the workplace prevails in every major economy around the world.

In discriminating against people who come from a lower social class, we're discriminat-ing against a majority of the work force—a grossly harmful indulgence, especially when you consider what happens if you don't discriminate. According to the author's research, GDP is higher per capita in countries where more managers come from lower social-class origins.

Companies pay a lot of atten-tion to issues of gender and race,and

for very good reason. In this article, the author argues that it's time to focus equally on social class disadvantage. In doing so,he notes, firms reinforce their efforts to combat other forms of disadvantage. He explores the root causes of the problem and lays out the most promising interventions that are emerging from research and practice to help remediate it.

HBR Reprint R2101D

NEGOTIATION

Negotiating Your Next Job

Hannah Riley Bowles and Bobbi Thomason | page 116



When you're seeking to advance your career—by joining a different company or moving into a new role with your current employer—it's important to think strategically about not just what you want but how to get it. In this article the authors draw on their work coaching executives and their cross-cultural research to propose four steps that can help you prepare to negotiate.

First, think broadly about your long-term career goals instead of focusing narrowly on the offer at hand or the question of pay and benefits. Second, be mindful of what type of opportunity you're asking for—something standard,an unusual arrangement for yourself, or a chance to take your organization in a new direction—and tailor your

arguments accord-ingly. Third, arm yourself with the necessary information to reduce ambiguity about what's possible and with whom to negotiate.Fourth, connect with people who can be helpful in making your case, and approach negotiations as an opportunity to enhance your working relationships.

If you follow these steps and set career targets that are specific and realistic, you're more likely to chart a path to success.

HBR REPRINT R2101E

COMPENSATION

Compensation Packages That Actually Drive Performance

Boris Groysberg et al. | *page 124*



By aligning executives' financial incentives with company strategy, a firm can inspire its management to deliver superior results. But it can be hard to get pay packages right. In this article four experts break down the key elements of compensation and explain how to put them together effectively.

When designing packages, boards must make decisions about the proportion of fixed versus variable pay, short-term versus long-term incentives, cash versus equity, and group versus individual rewards. Many look at the copious data available on executive pay and

benchmark their plans against those of their industry peers. The mix is also driven by company size, region, culture, and risk appetite.

A good plan always begins with a firm's strategic goals, however. Is the company striving for profitable growth, a turnaround, or a transformation? Is it trying to compete with public companies as a private entity? Each scenario calls for a different plan design.

The Covid-related economic crisis may also alter plans. If targets become unachievable, incentives will lose their power and need to be revised—offering firms a chance to incorporate measures that serve stakeholders' interests better.

HBR Reprint R2101J

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 2021年2月版

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers

刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang

执行出品人 Executive Publiser

齐馨 Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

版权总监 Copyright Director

时青靖 Shi Qingjing

高级编辑 Senior Editors

腾跃 Teng Yue

高级撰稿 Senior Writer

廖琦菁 Liao Qijing

编辑 Editors

刘隽 Liu Jun 孙燕 Sun Yan

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
新媒体内容总监 Digital Content Director
刘铮筝 Liu Zhengzheng
新媒体中心策划总监 Planning Director of New Media Center
刘玥 Ariel Liu
新媒体编辑 Digital Editor
周强 Zhou Qiang
美术编辑 Art Editor
刘冬 Liu Dong
新媒体运营经理 Operations Manager
王梓蘅 Wang Ziheng

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
运营总监 Operations Director
刘浩宁 Liu Haoning
营销总监 Marketing Directors

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
崔哲 Cui Zhe
品牌经理 Brand Manager
武朋 Wu Peng
品牌助理 Brand Assistant
王一冰 Wang Yibing

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
开发工程师 Development Engineers
程磊 Cheng Lei
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

SEEC 财讯 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 00-86-10-85650313 / 85650550

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

疫情重塑职场父母（《哈佛商业评论》2021年第2期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2021
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00022064-20210203
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2021
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

074. 团队领导
选择合适人才 实施敏捷转型
094. 企业社会责任
管住损害企业品牌的供应商
022. 理念
重构招聘流程

财经 CAIJING



HBR 独家中文授权
2021 年 3 月出版

高层销售法



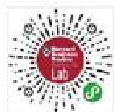
How leaders can drive sales

高层管理者干预B2B会产生怎样的影响。

P.055



扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序



哈佛商业评论

2021年第3期：高层销售法

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论

074. 团队领导
选择合适人才 实施敏捷转型
094. 企业社会责任
管住损害企业品牌的供应商
022. 理念
重构招聘流程

财经
CAIJING



HBR 独家中文授权
2021年3月出版

高层销售法



How leaders can drive sales

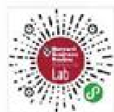
高层管理者干预B2B会产生怎样的影响。

P.055



人民币50元 港币80元

扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序



Harvard Business Review
哈佛商业评论

2021年第3期

致读者

高管干预客户关系的正确方式

主创者

hbrchina.org

解密梦之队

博　客

社交媒体痴迷规模后患无穷

无法面见新客户时怎样建立联系

把握与竞争对手合作的时间点

怎样才能有趣工作

抢鲜读

你真的在听吗？

前　沿

理论　重构招聘流程

理念回归实践　“在意想不到的地方找到人才”

CEO　这份工作可能有损健康

性别　女性创业者的一线希望

职场社交　无惧职场社交

经济困境　新冠疫情期间的破产

美国经济　复苏的三个速度

网络游戏　有效应对“游戏成瘾”

交流　使用专业术语的心理

创业　众筹项目中影响成功概率的视频演示技巧

人力资源　“预防分心教练”

奇思辨　幽默有助于倡议顺利实行

特别报道 | SPECIAL REPORT

趣逛逛：苏宁探索零售业态全场景全业态融合

实战复盘

万事达卡前任和现任董事会主席谈如何战略性地实现CEO交接

专　栏

有的董事会在妨碍ESG

私人投资者可以终结贫困

成为数据驱动型企业难在哪?

特别报道 | SPECIAL REPORT

下一代亚太家族企业需要外部专业知识

聚光灯

高管如何助力销售

如果CEO去推销

从出售产品转为出售服务

疫情后的销售管理

特　写

选择合适人才实施敏捷转型

专业服务公司的发展之道

管住损害企业品牌的供应商

设计混合式办公室

新文创重塑企业竞争战略

激荡时代中的企业前瞻

经典重读 | HBR Classic

动态的团队合作

洞　见

美的：造一座数智化灯塔

经　验

自管理　求职终面后，六大陷阱要避免

案例研究　公司在左，家庭在右

——专家意见一

——专家意见二

杂　谈

我们为何喜欢居家办公

跨界人生

视觉艺术家村上隆：共同创作的过程让我感到幸福

英文摘要

版权页

高管干预客户关系的正确方式



大多数高层领导都认为接触客户是把握市场的一种途径，是自己工作的一部分。B2B供应商的高层领导者与对公司未来至关重要的战略客户建立友好关系，可以对自己所在公司的收入、利润、发展、股东价值乃至公司存亡产生重大影响。他们通常可以担任关键客户关系的高管赞助人，与在公司内部的IT活动及其他活动里的职责相似。不过，据研究和面向全球销售机构的咨询工作中发现，高管干预的实际效果有很大的差异。

通过与B2B公司的高层领导者交流，我们发现绝大部分领导者表示自己广泛与大客户交流，并取得了积极的效果。然而相应公司的客户经理在采访中告诉我们的情况却截然不同。他们表示，领导者有时会擅自与客户见面，在全然不了解两家公司复杂关系的情况下轻率地做出承诺，致使他们至少一年的努力全部白费。客户经理们将这类高管称为“海

鸥”，飞过来吵闹一阵，留下一个烂摊子，然后飞走，可能还会回来，也可能不再回来。

既然这种交流有很大的负面影响，为什么还普遍存在？研究表明，自作主张的高管通常觉得自己在帮忙，出力打开了客户高管办公室的门。但要想真正发挥积极作用，最有效的方法是：战略客户管理，让接受过训练的高管应对关键客户；明确定义职责，规定高管拜访客户前后都要汇报；为要与大客户接触的高管提供相应的培训。

在本期聚光灯《如果CEO去推销》一文中，哥伦比亚商学院国际营销学科普夫（R.C. Kopf）教席教授、战略客户管理协会董事诺埃尔·卡蓬（Noel Capon）和欧洲工商管理学院营销学兼职教授、营销及卓越销售项目负责人之一克里斯托夫·森（Christoph Senn）探讨了高层管理者干预B2B会产生怎样的影响。他指出，领导者与战略客户交流的风格，根据对建立关系和获取利润的重视程度不同，可以分为五种类型：放手不管型、自作主张型、社交型、交易型和增长斗士型。高管应先考虑具体情况，依据每个客户的行为、客户和供应商对于彼此的重要性，以及客户特征，再决定采取何种方式行事。客户经理及其团队要负责管理客户的钱包份额，高管则要赢得客户的心。公司应当牢记，不是每一位高管都能做好客户交流工作。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 **hbrchina.org**



诺埃尔·卡蓬（**Noel Capon**）早年在哥伦比亚商学院担任营销学教授的时候意识到关键客户管理的重要性。他说，“我知道，企业的生死就取决于吸引、保留和发展客户的能力。”2009年，他与克里斯托夫·森（Christoph Senn）一同开创了针对全球买卖关系的高管教育项目。从参与项目的学员身上，他们了解了良好客户关系的要素，于是有了本期文章。“CEO可能会对客户关系产生重大影响，”卡蓬说，“但必须小心管理。”



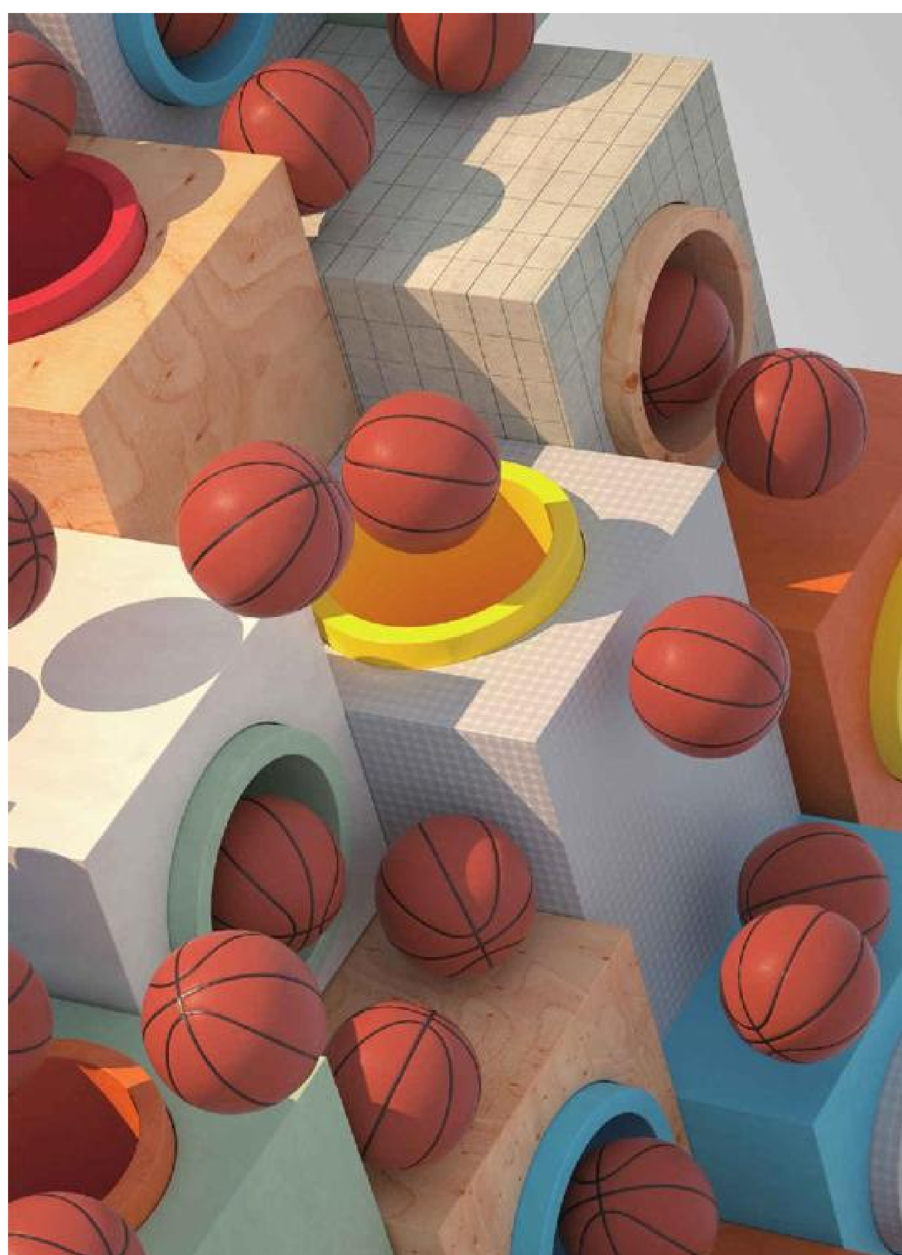
阿希什·南达（**Ashish Nanda**）关注专业服务公司制定战略的方式。战略制定在大部分行业和商业公司都是一个自上而下的流程，但在法律、会计和咨询以及类似的公司，战略是在满足客户需求的一线逐渐成形。哈佛商学院高级讲师南达与同事达斯·纳拉扬达斯（Das Narayandas）一同撰写的这篇文章，介绍了一套工具供这类公司评估客户、能力及人才，并进行战略调整。



巴黎出生的安妮-劳雷·法亚尔（**Anne-Laure Fayard**）受过哲学和认知科学教育，在欧洲工商管理学院的枫丹白露和新加坡校区待过，后来前往纽约大学，在坦登工学院和斯特恩商学院任教。在法国一个大型空中管制中心进行研究时，她注意到办公空间对于高效合作的重大影响。本期文章中，法亚尔等几位作者探讨了如何通过办公室格局设计支持疫情之后向混合工作制的转变。



摄影师托德·安东尼（**Todd Antony**）出生于新西兰，现居伦敦。他说自己的作品是“非写实的写实主义”。他说，“我一直在寻找少有人知的有人情味的独特故事。”本期刊登的照片出自他的“攀登的恰利特”（Climbing Cholitas）系列。“恰利特一直是对玻利维亚艾马拉族土著女性的蔑称，但这些女性令这个词成为了荣誉的徽章。”他说。他拍摄了她们穿着色彩鲜艳的大摆裙、用图案活泼的披肩带着装备攀登美洲最高的阿空加瓜山的场面。



解密梦之队

研究发现，团队建设不是一门高深莫测的 艺术，而是人人都能掌握的科学。

麻省理工学院教授 阿历克斯·彭特兰（Alex Pentland）| 文

最佳团队的秘密

布莱恩·邦纳、亚历山大·博林格 | 文

想团结团队，去学即兴表演吧！

弗朗西斯卡·基诺 | 文

Automattic 公司 **CEO:** 好团队，“试用”造！

马特·穆伦维格 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

为下一份工作谈判

在工作谈判中，员工往往只关注薪酬和福利，你需要从职业目标开始倒推，确定自己接下来要做些什么。

居家办公监控透明化

面对居家办公，管理者需要在维护公司利益的同时，兼顾员工的隐私需求，及时与员工沟通公司的监控政策。

翻过失去的一年，为悲伤留出空间

疫情期间，过去有助于减轻悲伤的方式在虚拟的网络环境中

不适用，管理者需要为员工建立一个诉说痛苦的出口。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。



扫描二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

社交媒体痴迷规模后患无穷

琼·多诺万 (Joan Donovan) | 文
刘隽 | 编辑

对美国国会大厦的袭击是多年来虚假信息和阴谋论的高潮，这些信息和阴谋论已经在社交媒体网络上被武器化。这种武器化原本是否可以避免？也许可以。这些平台的主导商业模式对规模的强调甚于其他考虑，这使得它们特别容易受到虚假信息网络以及对这些网络相关抵制的影响——无论是像Parler那样失去基础设施支持，还是像Facebook和Twitter那样面临监管制裁的威胁。虽然以规模为中心的商业模式在中短期内会给这些网络带来回报，但该模式被忽视的风险却让这些平台陷入了今天面临的困境。

在过去四年里，虚假信息已成为一个全球警语。在俄罗斯于2016年美国总统大选期间干预社交网络之后，专家们表示担心社交媒体会继续被武器化——这些警告通常被人无视，并被视为言过其实。

然而，2021 年1月6日围攻美国国会大厦的事件表明，当网络化的阴谋通过社交媒体放大时，它的威力也将被放大。这次袭击是特朗普总统多年来发布虚假信息的结局（这些虚假信息在拜登被宣布为当选总统后日渐增多）——很大程度上也是社交媒体企业无力控制自己产品武器化的产物。

多年来，我们亲眼目睹了武器化形成的各种方式。俄罗斯的干预说明，定位准确的虚假信息有可能在社交媒体上四下传播，而2017年在弗吉尼亚州夏洛茨维尔(Charlottesville)的“团结右翼(Unite the Right)”事件则表明：一群白人至上主义者是如何利用社交媒体来策划暴力集会的。国会之围兼具这两种元素——它涉及的意识形态范围比夏洛茨维尔事件更广，参与者不仅仅通过社交媒体协调配合，而且通过社交媒体聚

集在一起。暴乱分子之所以团结在一起，是因为他们支持唐纳德·特朗普，并错误地认为乔·拜登当选是从他身上窃取的。就在最激烈的时刻，特朗普利用社交媒体在一个安全距离从手机上向狂暴的人群发送信息。

这就引出了这一切结束之后关于平台未来的一些根本性问题。Facebook和Twitter等主流平台正被迫重新审视他们的节制政策，而且面临着要求监管的呼声。保守派社交媒体网络Parler以其极简主义的内容节制方式为荣，却因为煽动暴力的帖子（包括涉及国会大厦袭击事件的策划与协调）失去了苹果、安卓和亚马逊网络服务(Amazon Web Services)的所有基础设施支持。如果没有基础设施服务商的支持，应用程序和网站很难联机在线。

可是，为了弄清接下来会发生什么，我们需要问一问：社交媒体是如何成为虚假信息机器的？这些科技企业的商业模式又如何解释这种情况是怎么发生的？

一切开放的东西都会被利用

十多年来，Facebook、YouTube和Twitter 这些当今社交媒体巨头的商业模式一直就是追求规模。像视频分享平台Vine这样的优秀创意在这种追求中被抛在了后面，而股东关键业绩指标(KPIs)是与扩大用户基数挂钩的。这种方法有一个重大缺点：当平台的发展依赖于开放性的时候，它更容易受恶意利用之害。正如我们现在可以看到的，这种开放的商业模式可能会让企业遭到众人指责，就像这些企业目前正被迫应对的那样。

有几个关键阶段导致了这一时刻的到来。每个阶段都以自己的方式表明，社交媒体平台开放式的、以规模为中心的商业模式是多么容易被人利用。

相对早期的时候，对增长的重视为虚假关注者与虚假参与度这一影子产业的发展创造了条件。据内部人士透露，这事众所周知，可是社交媒体企业避免讨论其产品的滥用问题。随着越来越多的坏蛋利用开放性作为发财机会，数十亿美元的广告资金浪费在了虚假印象和点击量上。

然而，当网上营销变成了一种政治工具时，坏蛋的用武之地大大扩

展——他们可能造成的损害也大大增加。卡罗尔·卡德瓦拉德(Carole Cadwalladr)曝出“剑桥分析公司”(Cambridge Analytica)丑闻后，社交媒体与英国脱欧、特朗普胜选等政治事件之间的联系变得一目了然。这一事件提供了一个案例，说明从社交媒体上收获的数据如何被重新利用，针对特定受众提供煽动政治紧张局势和分裂联盟的内容，更别提植入垃圾新闻并普遍引起混乱与困惑了。

与这一发展同时发生的是对社交媒体用户识别力的类似攻击——2017年名为《QAnon》的军事同人小说的创作。脱胎于披萨门阴谋［该阴谋声称希拉里·克林顿(Hilary Clinton)是哥伦比亚特区一个剥削儿童网络的成员］的一个名为“Q”的神秘账号开始在一个以文化基因、动漫色情和白人至上主义组织内容著称的留言板上张贴神秘的信件。尽管《QAnon》所涉内容广泛，但其核心叙事是，特朗普秘密与“深暗势力集团”开战，旨在逮捕克林顿，并阻止民主党经营的一个崇拜撒旦的恋童癖阴谋团伙从事大规模人口贩卖活动。几年来，《QAnon》的关注者被告知要“相信这个计划”。（是的，我知道这听起来很疯狂，但这种叙事将自己与新闻周期挂钩，媒体内容的每一次迂回曲折似乎都在妨碍特朗普实施他的计划，这又提供了额外的素材。）

由于《QAnon》的出现，边缘话题成为了主流，Q讨论话题在Facebook、Reddit和Twitter上此起彼伏。平台的增长模式意味着能够产生高参与度的内容及团队会获得更优先的推荐。换言之，《QAnon》社区提供了社交媒体青睐的那种内容并因此而受益。几起具体事件，比如杰弗里·爱泼斯坦(Jeffery Epstein)的被捕以及拉斯维加斯大规模枪击事件，导致人们爆发了对Q帖子及其分析的新兴趣。Q网还将新冠疫情的出现融入其中，声称疫情是民主党打击特朗普的阴谋，并为此组织了几次抗议活动。

一些科技企业的回应姗姗来迟。Facebook和Twitter去年夏天采取了某种行动，在他们的产品中撤除了Q网。Reddit没有遇到相同的问题，因为他们早早采取行动撤销了Q论坛，该阴谋论从来没有在这个平台上站稳脚跟。可是，到Twitter和Facebook采取行动时，Q社区已经计划离开平台，在Gab和Parler等拥有较小网络的其他应用程序里反复创建网络。

随着乔·拜登在2020年11月当选，这些趋势的影响变得清晰可见。选举结果让那些受阴谋论浸淫的人感觉不快。政治上被疏远的感觉，同时还有疫情期间被孤立的感觉让许多Q追随者情绪激动到了如此的程度，以至特朗普只需在社交媒体上点燃火柴，就可以让选举阴谋如同数字野火一般蔓延。

在2021年1月6日前的每一件事中，道德责任本该是缩减规模，更多关注病毒式内容的质量。我们看到了不这么做的代价。

我们将何去何从

西瓦·韦耶纳坦(Siva Vaidhyanathan)在其《反社交媒体》(Anti-Social Media)一书中写道："如果某全球广告公司利用其20亿用户的大量档案限制竞争，并邀请反民主势力在其渠道中大肆散播虚假信息，民主国家应该行动起来，制止它并限制企业可以了解和利用的公民信息。"在国会大厦袭击事件之后，我们看到人们对做这件事的兴趣日渐浓烈。

作为社会，在考虑后续措施时应该牢记，强调规模需要与安全进行权衡。此外，不对虚假信息和病毒式的阴谋采取行动并不意味着它们最终就会消失；事实上，情况正好相反。由于社交媒体将兴趣（无论是普通的兴趣还是完全怪异的兴趣）相投的人联络起来，似乎让边缘的东西变成了主流，科技企业必须拿出一个内容管理及社区审核的方案，以体现更人性化的规模。

科技企业，包括担心过度扩张的初创企业及风投公司应该开始制定示范政策供监管机构考虑，同时铭记，开放性和规模会给利润乃至民主国家构成重大风险。



琼·多诺万是哈佛大学肯尼迪学院肖伦斯坦媒体、政治与公共政策中心(Harvard Kennedy School's Shorenstein Center on Media, Politics, and Public Policy)的研究主任。访问mediamanipulation.org可查看她的更多研究。

无法面见新客户时怎样建立联系

安德里斯·佐尔特纳斯 (Andris A. Zoltners)
PK·辛哈 (PK Sinha) 萨莉·洛里默 (Sally E. Lorimer) | 文
刘隽 | 编辑

随着企业在新冠疫情期间转向远程办公和虚拟会议，一个共识形成了：将现有关系转到视频上比创建新关系要容易得多。B2B销售尤其如此。许多企业应对这一问题的方式是利用这段时间来加深与现有客户的关系。然而，销售团队也不应该在此期间放弃寻找新客户。本文提供了做到这一点的技巧。

随着疫情的持续，多数B2B企业发现，向现有客户的销售已转向虚拟方式——比如，使用视频或电话远程联络——出奇的容易。可是获得新客户依然困难之至。

由于面见的机会有限，或者根本没有机会，买家自然会转向已然了解他们业务需求的熟识、可靠供应商。对于卖家而言，这让接触潜在买家成为了第一个瓶颈。而且即使卖家真的接触到了买家，仅凭虚拟联络也很难解决赢得新客户的额外挑战。这些挑战包括：

• 弄清买家的需求。虚拟销售让探查与提问变得愈加困难，尤其是对于发现复杂和潜在需求而言。

• 赢得买家的信任。买家更有可能对他们认识的销售人员开诚布公。尤其是对于高风险的决策，树立了声誉和历史的卖家具有优势。

• 展示差异化的价值。这需要真正了解买家的需求及采购标准。还是那样，现有供应商有优势。

• 了解买家的决策过程。当采购行为的组织和过程都不透明的时候，尤其难以通过虚拟方式确定购买行为的影响因素。

在寻找缓解这些挑战的途径时，卖家必须回答一个更基本的问题。他们应该把时间花（或者不花）在何处？在全虚拟的销售环境中，三件

要事可以推动增长。

专注于现有客户的拓展。

已经拥有稳定客户群的卖家看到，极力专注于培育现有客户会带来回报。就在卖家接触潜在客户并有所斩获的机会受到限制之时，竞争对手在接触该卖家现有客户方面也面临着同样的挑战。结果，现在是对那些需求未得到满足的现有客户加倍下注的好时机。卖家可以寻找机会，扩大现有产品用途，拓宽产品供应，实现客户企业内跨地域、跨业务部门的增长。长久以来建立起来的专业知识、经验和信任，现在将得到丰厚的回报。

远离“无氧”区潜在客户。

在没有需求和紧迫感的潜在客户身上下功夫是在浪费销售时间，这话永远正确。当提供的产品与备选的其他产品没有差别时，成功的几率就会很低。在虚拟的销售世界里，这些情况已成为“无氧”区，有限的成功已变为无法成功。此外，向买家推销不需要的产品会削弱卖家的声誉，使潜在客户未来参与的可能性降低，哪怕提供的产品是有价值的。

带着差异化的产品和更新的销售手册接触合适的潜在客户。

尽管显而易见，但是在寻找潜在客户的时候，关键一点是要以区别于备选品的产品出击。从这里开始，成功需要重新编制销售手册。

面对面销售远比虚拟销售更具宽容性。熟练的销售人员在面对面与潜在客户接洽时可以从不足与挫败中恢复正常。可是在虚拟的世界里，恢复要困难得多。以下有效的销售实践就显得愈加重要了。

• 关注“被发现”而不仅仅是“发现”新客户。即使在疫情之前，买家就已在越来越多地使用数字信息来让自己了解问题、解决方案和供应商，然后再与卖家接洽。疫情加速了这一趋势，进一步提升了卖家数字化形象的重要性。卖家通过持续分析和改进在线内容来提升数字化形象，这样，它现在对潜在客户来说就具有价值和相关性。其他策略包括：通过搜索引擎优化(search engine optimization, SEO)来提升内容的可视度，在社交媒体上发布一致的内容，通过在线社区建立关系。

• 利用推荐。推荐的有效性是公认的。尤其是现在，推荐是得以穿

越渠道瓶颈的一个强大工具。推荐可以把从某位客户身上赢得的信任转移到某位潜在客户。客户评价和案例研究会很有效。更为有效的是联络客户与潜在客户的虚拟圆桌讨论，以及通过销售人员的业务网络与潜在客户进行的热情接触。

• 个性化联络。由于接触新客户的渠道受限，卖家不太可能有第二次机会打动潜在客户。因此，卖家必须拿出自己最完美的表现。首先，这意味着要做好功课，尽可能多地了解潜在买家及他们的业务之后再与他们接触。这也意味着要了解类似情形中对当前客户行之有效的方法，并将相关的想法用于潜在客户。这意味着打开摄像头召开虚拟会议（即使潜在客户并不这么做），倾听而不是费力地推销。这意味着对信息请求进行跟进，以响应性和价值在竞争中脱颖而出。

• 增加产品之外的价值。当不确定性大量存在时，卖家增加价值的机会就会增加。买家无论在理性上还是在情感上担心的不仅仅是普通的业务需求问题。如果卖家对自己的业务或行业有新的见解，或者能分享情况类似的客户在做什么，潜在客户更愿意和卖家交谈。当卖家在销售前增添价值时，潜在客户更乐意分享他们的担忧，而这有助于暴露潜在需求。

• 利用采购机构内部的拥护者。在争取新客户时，卖家通常首先与客户采购部门的某个人建立信任。然后，这个人帮助卖家与更广泛的组织内的其他决策者建立联系。随着关系网络的发展，卖家对客户的需求、竞争对手、采购流程和决策权会产生新的认识。

在遵循这些历久不衰的优秀销售行为时，卖家可以利用虚拟销售为潜在客户和现有客户所带来的一些额外优势。地理位置不再是障碍。卖家可以联络到不同地方的专家，包括买家和卖家双方企业中的专家。卖家还可以更容易地让潜在客户与愿意传递信任感的现有客户取得联系。如果现有客户带来了重要的品牌价值，这一点尤为珍贵。虚拟联系还让买卖行为通过一系列更短、更集中的视频会议（而不是更久的面对面会议）来进行，这通常对买家更有价值。



安德里斯·佐尔特纳斯是西北大学凯洛格商学院(Northwestern University's Kellogg School of Management)的荣誉退休教授。他是全球商业咨询公司ZS Associates的共同创始人，与人合著

有一系列销售管理书籍，其中包括《销售分析的力量》(The Power of Sales Analytics)。**PK**·辛哈是全球商业咨询公司ZS Associates的共同创始人。他在印度商学院(Indian School of Business)为销售高管授课，与人合著有一系列销售管理书籍，其中包括《建立一支制胜的销售队伍》(Building a Winning Sales Force)。萨莉·洛里默是效力于全球商业咨询公司ZS Associates的营销与销售咨询师和商业作家。她与人合著有一系列销售管理书籍，其中包括《销售薪酬解决方案》(Sales Compensation Solutions)。

把握与竞争对手合作的时间点

格雷厄姆·肯尼 (Graham Kenny) | 文
刘隽 | 编辑



面临市场规模小或价值主张受到抵制的企业，可以通过与竞争对手合作来提升人们对其行业或产品品类的认识，从中获益。澳大利亚葡萄园主和牛油果种植户的经验就是一例启发。

为什么澳大利亚人不怎么喝威士忌？他们可不是以饮酒有度著称。部分答案是他们倾向于喝啤酒和葡萄酒。但另一个原因是，威士忌品牌并没有同心协力来让澳大利亚人真正品尝威士忌。也许他们应该这样做，因为澳大利亚人过去一直被诱导改变他们的饮酒习惯。

时间倒回至20世纪60年代，澳大利亚的葡萄酒消费量远远低于今天的水平。于是，葡萄酒生产商联合起来，教公众鉴别优质葡萄酒的细微差别。现在，澳大利亚人的葡萄酒消费量是1961年的四倍，按人均计算，是世界上葡萄酒的最大消费群体之一。

这并非绝无仅有的事。1998年的时候，“大丈夫”是不吃牛油果的。那时的澳大利亚人均每年吃牛油果不到1公斤。在行业发起了一系列活动之后，这一消费现在增长到了3.88公斤，高于美国的数字。

在一个又一个行当中，你会发现许多企业如今的处境与当年葡萄酒和牛油果生产商的首席执行官们(CEOs)及营销经理们所处的境遇相同。

纳塔莉(Natalie)是美国波旁威士忌一个著名品牌的营销经理。她和她的销售经理在烈性酒类领域面临着诸多竞争，因为有各种各样的烈性酒在相互竞争——杜松子酒、伏特加、朗姆酒等。在威士忌这一品类内

部，有苏格兰威士忌、爱尔兰威士忌和波旁威士忌可供选择。查看波旁威士忌在烈酒类饮料里的市场份额就好比是在用显微镜观察。

当我问纳塔莉，她的公司对非顾客人士（甚至从未考虑过试用产品的人）有何举措时，她的回答很简练："我们只面向'烈酒'类买家。我们对非威士忌买家的态度没有区别。"她形容该公司的态度是"短期思维"。

澳大利亚天然药物领域一家领先企业的CEO希拉里(Hilary)也有许多非顾客。许多澳大利亚人不愿触碰天然药物，因为他们害怕这些产品没有疗效，甚至可能有害。希拉里向我承认："在提高天然药物的可信度、引起本行业的非消费者注意方面尚有工作要做。"

我问一家IT招聘公司的负责人蒂姆(Tim)，他是否面对过非客户。"当然，"他表示，"对我们来说，非客户是指那些已经决定组建自己的人才团队、并坚信他们不会使用招聘公司的组织。他们希望亲力亲为，他们形成了一种内部思维。在过去，我们是把他们归入太倔的一类人里的。"再说一遍，这些非顾客已铁了心要与整个招聘行业作对。

那么葡萄酒和牛油果生产商是如何解决他们的问题的？

他们投资于"合作竞争"——与对手合作的同时又与他们竞争。

这要求他们在行业层面合作，以发展和提高这一行业，同时在企业层面争夺市场份额。澳大利亚葡萄酒管理局(Wine Australia)等机构的成立就是为了"促进澳大利亚葡萄酒在国际上和国内的销售与消费"，其中包括大型的葡萄酒展览会，展览中有生产商主持的葡萄酒品鉴会。

合作竞争需要着眼于长远。葡萄酒行业针对葡萄的品种、葡萄酒的类型、格调对消费者进行了全面教导。在20世纪60年代之前，澳大利亚的葡萄酒消费者相对而言还不成熟，习惯于更甜、质量更劣的葡萄酒。各生产商还率先针对产品质量和一致性进行了行业规范，并在提升澳大利亚葡萄酒消费者品味与提升澳大利亚葡萄酒质量之间建立了一种共生关系。

澳大利亚牛油果行业做的事情大致相同。他们的成功有一部分要归功于一个现在名为"澳大利亚牛油果协会"(Avocados Australia)的行业机构，其角色是"为我们的成员及业内更广大的范围提供各种各样的服务，以促进增长和发展"。合作竞争很明确："通过合作，我们力求不断提升种植者为所有消费者提供健康、盈利且安全的产品的能力。"

澳大利亚牛油果协会的活动是由种植者的税款资助的。正如一个种植者合作社的主席、本身也是牛油果种植户的雷(Ray)向我指出的那样：“行业领导者总是能够说服种植户支持用于研究和推广的征税。”

当然，在发达市场大规模合作竞争需要认真持续的努力。没有一家葡萄酒或牛油果生产商能独自实现非客户的转变——这需要组织工作和共同努力。因此，首先要评估机会。这是否值得争取？如果你的回答是肯定的，那么请与你的竞争对手及供应商等其他行业参与者取得联系，然后组织起来。合作竞争可以让每一位参与者受益。



格雷厄姆·肯尼是Strategic Factors的CEO，也是战略及业绩评估领域公认的专家。他帮助私有、公共和非营利部门的经理、高管和董事会打造成功的企业。

怎样才能有趣工作

珍妮弗·阿克 (Jennifer Aaker)
娜奥米·巴格多纳斯 (Naomi Bagdonas) | 文
刘隽 | 编辑



研究表明，共同欢笑的团队更敬业、更有创造力。那么，哪怕是在艰难时期，我们该如何将更多幽默带到工作场所？首先，要认识到，你不必成为班级小丑或喜剧演员才会有趣。每个人都有自己的幽默风格，而研究表明，任何一种轻松行为都会带来好处。接下来，进行一些简单的幽默尝试，既能给人以真实感，又能给予人惊喜；即使像一个巧妙的签字这样简单的东西，也能给人带来微笑。最后，塑造特色故事，展现你的个性和幽默感。

工作通常是一种没有幽默感的努力。无论我们是在认真地尝试解决大问题，还是在努力追求利润，玩笑和笑声通常显得不合时宜。然而，轻松举止实际上能够帮助我们实现这些严肃的目标。

研究表明，任何有幽默感的领导者据信在激励人心和受人敬佩的程度方面比那些不开玩笑的领导者高27%。他们员工的敬业度会高出15%，而他们团队解决创造性挑战的可能性则要多出1倍多——所有这些都可以转化为业绩的提升。研究甚至表明，诸如在推销宣传语末尾加上轻松快乐的一行字——比如“我的最后出价是X，再额外奉送我的宠物青蛙”——这样简单的事情可以让客户的购买意愿提升18%。一个坏爸爸的玩笑真的可以帮你赚钱。

那么，为何这行得通呢？部分原因是，共同的笑声会加速亲密感和信任感。比如，当一对对陌生人在完成一项自我表露练习之前被鼓励一

起笑5分钟时，他们互动的亲密度据认为比那些事先未笑就交谈的二人组高30%。即使是回忆共同欢笑的时刻也会让一对对人报称他们的关系满意度提高了23%。盖洛普(Gallup)的研究表明，员工业绩的最大驱动力之一就是在工作中拥有亲密朋友——很可能就是与你一起笑的人。

很多幽默的力量是化学作用。当我们笑的时候，我们的大脑会产生更少的皮质醇（引起平静、减少压力）并释放出更多内啡肽（给我们带来类似跑步者的那种兴奋感）和催产素（通常被称为“爱”荷尔蒙）。这就像冥想、运动和做爱同时进行一样。而且，这是人力资源部批准的。

那么，我们如何在工作中笑得更多呢？

首先，要认识到，每个人都有自己的打趣方式，而且你既可以磨砺自己的幽默感，同时又可以学会有效地调动幽默感。我们很多人担心，由于我们并非天生就是班级小丑或喜剧演员，所以我们甚至不应该试图惹同事发笑。我们担心笑话或故事达不到预期效果。可是，请记住，研究表明：人们欣赏几乎任何形式的轻松之举，只要它不具伤害性或冒犯性。而保持在这条线的正确一侧并不难。

下一步就是了解你自己及他人的幽默风格。幽默风格有四种：

• 脱口秀型：大胆、不敬、为博得一笑不惧怕惹人生气［比如：万达·赛克斯(Wanda Sykes)］

• 甜心型：诚挚、含蓄、使用能够放松情绪的幽默［比如：詹姆斯·科登(James Corden)］

• 狙击手型：尖锐、讽刺、微妙——出乎意料的挖苦大师［比如：迈克尔·沃尔夫(Michelle Wolf)］

• 磁石型：表现力强、魅力超凡、轻松制造笑料［比如：吉米·法伦()］

如果你不确定你或同事属于哪一类别，请参加我们这里的测试。你对每个人的风格了解得越多，察言观色就越容易，也就越容易知道何时讲那个时机完美的青蛙笑话。

你还能够更好地规避风险。比如，甜心型和磁石型风格的人需要注意过度自嘲，这可能会损害他们的声誉，而脱口秀型和狙击手型的人必须确保他们不会冒犯或疏远他人。你应该总是避免拿别人的利益开玩笑，也要避免取笑任何一个旁观者会认为不适合上班时间的东西。

然后，进行几次简单的幽默尝试。一种方法是从简单的观察开始，然后建立误导，以揭示你注意到的“非同寻常的东西”。比如，如果你发现某件事哪怕只有一丁点好笑——比如意识到你不知道在家开视频会议的人腰部以下穿的是什么——你都可以使用一种名为“三分法则”的技巧，罗列一个简短的清单，清单最后一项出人意料。你可以说：“我怀念办公室里的很多事：在休息室随意聊天，在同事办公桌上留下鼓励的纸条，还有除睡裤之外的任何着装。”

你还可以玩转一些日常的小沟通，比如不在办公室时的回复及电子邮件落款签名，这有助于以一种轻松、无风险的方式来增强你工作场所的和谐感。一些让我们忍俊不禁的例子包括“我在国外用的是我遇到过的最不稳定的WiFi……等我7月10号回到纽约的时候再重新和你相识，纽约的数据就像地下河一样流淌。”“你的，喝下大量咖啡因的朋友”以及在上次团队Zoom会议中一只宠物意外出镜之后，“还是在想谁把狗放出来的”。（最后这句因使用了另一种技巧而可以得到加分：回忆，你在回忆时是拿之前的一件趣事来开玩笑。）

准备好更进一步了吗？试着对潜在客户、商业伙伴和谈判对手脸皮厚一点。看看Spanx的创始人兼CEO萨拉·布莱克利(Sara Blakely)最初是如何接触内曼·马库斯(Neiman Marcus)首席买手的：她寄去了一只鞋子和一张手写的纸条，上面写道：“试图让我的脚迈进大门；有时间聊一聊吗？听听这个：前国务卿马德琳·奥尔布赖特(Madeleine Albright)曾在一次特别紧张的初次会晤之后与一名俄罗斯官员唱了一曲有趣的二重唱；那是对电影《西区故事》(West Side Story)里的音乐进行的戏仿，取名叫《东西故事》。”

最后，要有机地参与到在你周围出现的轻松氛围中。练习对你的同事说“是的，而且”。比如，当潮流鞋业公司Allbirds的一名营销团队成员向CEO乔伊·茨维林格(Joey Zwillinger)提议，公司在低迷的夏季之后，可以在2016年8月底实现125万美元的销售额时，他们决定下一个愚蠢的赌注：输家要给办公室买一台冰雪桃红鸡尾酒(frosé)机。果然，他们实现了目标，机器也买了，员工开始庆祝冰雪桃红星期五(Frosé Fridays)。另外，茨维林格还成功地创作了一个标志性故事来表现他的个性，展示他的幽默感，并给予企业中的其他人同样这么做的勇气。

现在，让我们来承认一个大家避而不谈的事实：我们写这篇文章的时间是在2021年2月，造成数百万人死亡、许多人失业的新冠疫情发生已有一个年头。现在真的是该笑的时候吗？是的。我们相信，在这奇怪新世界中编制幽默的领导者才是真正帮助员工渡过难关的人。无论是让五岁孩子为她制作会议中要举的牌子（“下一步是什么”“你静音了”）的高管，还是在全公司Zoom会议期间“不小心”打开屏幕共享功能并谷歌搜索“鼓舞人心的CEO在艰难时期说什么”，还是要求其领导团队制作抖音舞蹈视频分享给更广泛群体的高级主管，这些管理者都表明，幽默感以及人性在工作中大受欢迎，尤其是在困难时期。

幽默就像一种魔法，但它是可以学习的。将更多幽默带入我们的工作场所，从而提升我们的幸福感、团队业绩甚至我们企业的盈亏底线，这是我们所有人——尤其是领导者的责任。现在应该比以往任何时候都更认真地对待幽默。



珍妮弗·阿克是斯坦福大学商学院(Stanford University’s Graduate School of Business)的教授，《认真对待幽默：为何幽默在商业和生活中是一件秘密武器》(Humor, Seriously: Why Humor is a Secret Weapon in Business and Life)一书的合著者。娜奥米·巴格多纳斯是斯坦福大学商学院的讲师，高管指导师，《认真对待幽默：为何幽默在商业和生活中是一件秘密武器》(Humor, Seriously: Why Humor is a Secret Weapon in Business and Life)一书的合著者。



你真的在听吗？

学习更好地倾听

高层领导者，特别是CEO，在工作中面对着一个重大的悖论：他们能接触到的联络渠道通常比其他人更多，但流向他们的信息却不完整、不可信。预警信号被摘掉，重要事实被省略，数据都被赋予正面的解释。于是领导者被隔绝在危险的信息泡沫里。不过，亚当·布赖恩特（Adam Bryant）和凯文·沙雷尔（Kevin Sharer）提出，领导者可以主动建立更广阔的“倾听生态系统”，借以摆脱信息泡沫。首先领导者必须学习如何主动倾听，学会不分心、不带评判地去理解，然后在自己周围建立起时刻注意倾听的体系和流程。这样保持倾听，让领导者得以获取危险和机遇的初期征兆，这一点又可以帮助领导者更好地完成工作、服务组织。布赖恩特和沙雷尔投入大量时间研究这个问题：布赖恩特对六百多名CEO及其他职位领导者进行了深度访谈，沙雷尔自己就有丰富的经验——他曾担任安进（Amgen）公司CEO，现在是哈佛商学院战略及管理学教授。布赖恩特和沙雷尔在文章最后分享了从访谈和个人经验中总结出的一些建议，协助领导者学习更好地倾听。

特写

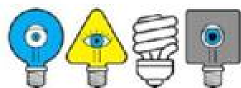
让离职的员工变成忠实的“校友”

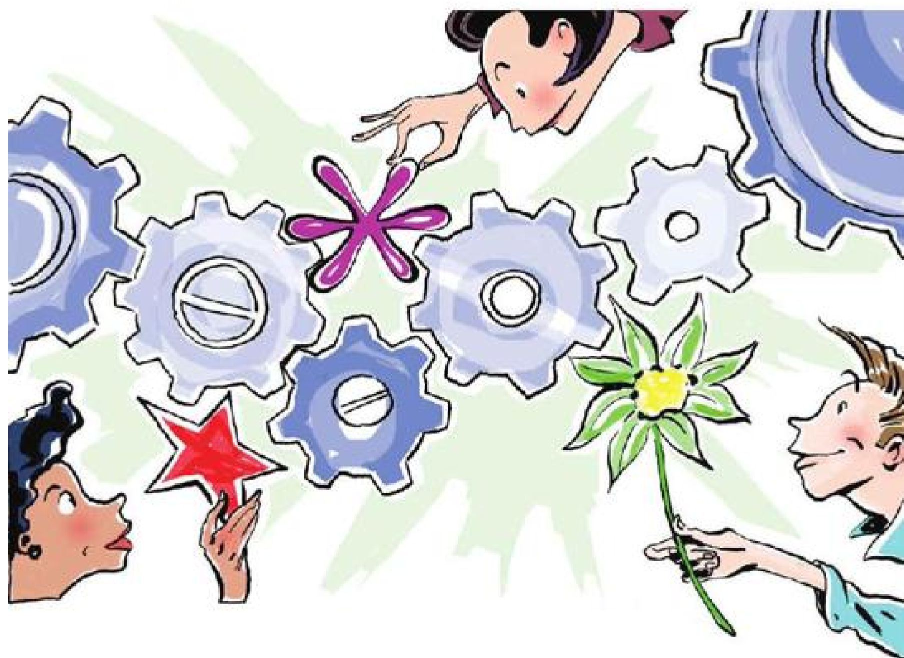
组织花费大量时间和资源用于培训和保留新员工，但对离职员工并不重视。这是不对的。特别是在如今的人才市场，平均工作任期缩短（根据美国劳动统计局资料，一份工作任期约为4.1年），员工流动率上升，组织应当将员工离职视为创造长期价值的机会善加把握。

特写

风险投资者如何做决定

三十年来，风投一直是高增长初创企业的重要资金来源。可是，虽然风投在经济中占有非同寻常的位置，我们却不甚了解风投具体做些什么、如何创造价值。本文详细介绍风投如何物色投资对象，如何为投资组合企业增加价值，如何与初创公司创始人构建协议，以及风投公司自身如何运作。

IdeaWatch前沿 



理论

重构招聘流程

REENGINEERING THE RECRUITMENT PROCESS

贾慧娟 | 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

许多职位所需的技能在不断变化 ——人才来源也是如此。

新冠疫情颠覆了许多传统商业惯例。在招聘方面，这场危机并未造成巨大破坏，因为人才格局原本就在加速转变，许多公司原有的招聘方式已经无法满足需求。在失业率急剧上升的时期，有招聘需求的公司似乎占据主导地位。但近几个月职位空缺也在增加，这意味着对顶尖人才的争夺依然激烈——在不确定时期，招聘合适的人比以往任何时候都更重要。

咨询公司高德纳（Gartner）最近的一项研究考察了就业市场格局的变化，并为进入新格局制定了路线图。研究人员发现了导致传统招聘策略过时的三个趋势。

首先，许多职位所需技能的保质期越来越短，部分原因在于突破性技术越来越频繁地出现。2019年一项对3500名管理层人员的调查发现，只有29%的新员工具备当下职位所需的所有技能，更不用说未来需要的技能了。研究发现，金融、IT和销售等关键职能部门，在招职位要求18个月内掌握的新技能多达10项。报告还表明，随着远程工作激增，许多任务被重新设计或自动化，当前和未来工作需要哪些技能变得更加不确定。

其次，招聘人员的常用人才库渐渐过时。如今有才华的候选人并非只聚集在顶尖大学和技术学院等传统人才聚集地。越来越多的人在工作中通过非正式的方式获得了关键技能，甚至纯粹自学。研究人员写道："工作间歇期和裁员推动了虚拟学习的繁荣，让员工在日常工作之外有发展技能的新自主权。"



最后，求职者对雇主越来越挑剔，所以公司需要令人信服的“就业价值主张”，包括有竞争力的薪酬和福利、职业发展机会和一流的管理声誉等等。有才华的候选人，尤其是高级人才，会从自己的角度权衡各种机会。新冠疫情期间，工作有意义和通勤便利等因素变得更加重要。远程工作的自由（通常是必要条件）和灵活的工作时间增加了员工对工作自主权的期望。研究人员表示，高失业率时期，人们不愿离开自己稳定的工作去尝试新工作，这种时候公司更要为求职者提供他们真正看重的员工体验。

为了适应这些趋势并获得公司需要的人才，公司应该关注两个关键的步骤。

重视潜力，而非经验。研究人员表示，适应市场新格局的第一步，就是不要把招聘当成更换特定员工的过程。在填补空缺职位时，管理人员往往只是简单列出符合离职员工资历的条件，或许再加上一些新要求

——研究人员写道，这等于“我想要原来员工加另外三种资质”。这样找到的候选人充其量可以应对过去而非未来的挑战。

人力资源高管应该督促招聘负责人把眼光放大到业务部门的迫切需求之外，考虑大型企业在未来取得成功的必备技能。“人力资源部门问招聘负责人的第一个问题不应该是‘你需要什么样的人’，更好的问题是‘我们需要什么’。”高德纳人力资源副总裁迪昂·洛夫（Dion Love）说，“人力资源高管要主导对话，因为他们应该了解公司层面的长期人才缺口。”

当然，根据技能需求招聘也会遇到挑战，如难以准确评估候选人的潜力等。“雇主会问，‘该如何测试候选人的好奇心和学习敏捷性？’”高德纳人力资源业务副总裁劳伦·史密斯（Lauren Smith）说，“他们浏览简历，寻找的是一些指标，比如对方是否在各种职位上取得过成功以及这一经验是否可以转移，而非特定行业的经验。问题不再是‘这个人有相关证书吗？’”

招聘负责人减少了对学历、证书和正式经验的强调，自然会关注传统人才库以外的地方——这是第二步。招聘人员应该瞄准“全面技能市场”，寻找有相关技能的内部人才、自学成才的候选人，以及其他地区的候选人（特别是在可以远程工作的情况下）。从高价人才集群之外招聘还可以降低成本。

这么做还可以促进多样性，因为非传统人才池里往往包含更多女性和少数族裔。

福利不止乒乓球桌和免费零食。研究人员表示，重要的是公司要了解候选人对公司的看法，如有必要，还要想办法提升他们对公司的评价。未来的雇员正在仔细研究公司对新冠疫情的反应，看公司如何帮助（或未能帮助）员工找到工作及生活间的平衡。一项对2800名求职者的调查显示，65%的求职者表示自己曾因发现工作或公司的某些方面不具吸引力，而中途放弃。研究人员写道，“越来越多的审查和雇员对更大影响力的要求……使得招聘人员很难依赖常规激励福利来吸引求职者。”

在管理员工价值主张时，企业可以借鉴消费品公司的做法。洛夫说，“公司必须了解求职者的期望”，并据此设计职位，“就像为客户定制产品一样”。一些大公司的人力资源部门会建立焦点小组评估求职者的期望，对比自己与竞争对手提供的薪资条件，并搜索社交媒体和Glassdoor

等求职评论网站，了解当前、过去和未来可能入职的员工对公司的看法。

新冠疫情促使企业重新思考传统的经营方式，提供了一个改革过时招聘的机会。“在与客户的交谈中，我发现疫情打开了他们的眼界，”洛夫说，“世界原本就在发生变化，但现在变化更加显而易见。”



关于本研究 《在不确定时期提升招聘价值：塑造员工队伍》（Advance Recruitment’s Value Through Uncertainty Times: Shaping the Workforce），高德纳白皮书。

理念回归实践

“在意想不到的地方找到人才”

作为医疗科技巨头飞利浦（**Philips**）人才招聘的全球负责人，辛西娅·伯克哈德（**Cynthia Burkhardt**）每年负责约**1.5**万个职位的招聘工作。她在接受《哈佛商业评论》采访时谈到了公司在疫情期间调整人才招聘的做法。以下为采访节录。

疫情对人才市场的改变有哪些？

一段时间以来，我们都在讨论传统技术人才集群之外的技能分散问题，新冠疫情推进了这一时间线。封锁下的人们已经接受了在线学习，现在我们看到人才会在一些意想不到的地方出现。举个例子，一位厨师的餐厅被迫关闭，于是她自学了Python编程。

这对你们的招聘方式有何影响？

我们招聘管理人员采取的方法与企业领导者不同。我们会尝试站在企业领导者的角度，并注重在质量和成本节约之间找到平衡。

我们制作了一个工具，可以将人力资源、财务和人员数据以及有关就业市场的信息合并在一起，供企业领导者构建各种员工场景。如果在班加罗尔而不是埃因霍温雇用80名建筑师会怎样？如果用合同工而不是雇全职员工会怎样？如果我们从大学招聘更多毕业生，而不是有经验的专业人士会怎样？这些数据有助于我们对需要的员工类型，和在哪找到他们的假设提出质疑。现在的招聘不再像以往单一，我们会放眼新的地区和更多类型的人，寻找能够完成工作的人才。



在管理人员层面呢？

我们很幸运，飞利浦的人员流动率相对较低。但这也意味着我们的管理人员不会总是了解人才市场的变化。我们努力地向他们展示，根据技能而非简历招聘更加有益。我们试图帮助他们更有战略性地思考，而不是本能地试图寻找与前任资历相同的替代候选人。我们会说，“抛开头衔，我们来谈谈这个职位的目标，以及实现这些目标所需的技能。”

在一个名为“提高目标”（Bar Raisers）的项目中，我们还会请同事协助评估候选人。例如，管理人员可能不具备相关专业背景，无法评估特定候选人的专业能力，所以他们会与软件开发人员合作，让后者测试

并提供反馈。这样一来，开发人员就会渐渐学会迅速发现顶尖人才。

在求职者的市场上，你们的招聘方式有什么不同？

必须积极寻找人才，对于难以填补的职位更是如此。还必须根据职位调整招聘方法和沟通方式；工程师关心的重点与销售主管不同。我们总在寻找人才，所以就让招聘人员随时把握公司最新信息——新闻稿、Glassdoor和领英（LinkedIn）上的内容、股票价格等——并强调我们在哪些方面更具吸引力。

例如，软件开发人员通常更喜欢参与各种高影响力的项目，因此飞利浦建立了一个卓越软件中心，让开发人员轮流参与。这使我们有别于竞争对手，候选人的反应也很好。与候选人谈论公司目标也很重要。疫情来袭时，我们制造呼吸机的业务及员工讲的故事都很鼓舞人心。我们认为，改善生活的企业宗旨让我们在吸引顶尖人才方面具有优势。

一个时代的终结？

IT行业的工作以利润丰厚著称。但在互联网泡沫后，该领域的薪资增长已经放缓，除少数几个大城市外，目前**IT**行业的薪资水平与**STEM**中其他学科保持一致。

《数字劳动力市场的不平等与IT行业例外主义的衰落》（Digital Labor Market Inequality and the Decline of IT Exceptionalism），作者：曹瑞青（音译）和谢恩·格林斯坦（Shane Greenstein）

CEO

这份工作可能有损健康

不用说，CEO的工作压力很大——这种压力可能会损害健康。一项新的研究量化了工作压力对CEO健康的影响，结果发人深省。

研究人员收集了1605名美国大型上市公司CEO的生日和去世数据，他们受命于许多州颁布反收购法之前，一般在1980年代末。反收购法防止企业掠夺者入侵，理论上为高层减轻了压力。研究人员在控制CEO年龄、所属行业和公司所在地等因素后发现，保护法律颁布后，CEO每任职一年，死亡率平均降低4%至5%——大致相当于延长两年寿命。接下来，研究人员对样本中至少经历过一段行业困境的648名CEO进行了分析，与没有经历过行业困境的CEO对比，行业危机似乎使CEO的寿命平均缩短了18个月。行业困境的定义是两年内整个行业股权价值下降30%。

最后，研究人员收集了2006年《财富》500强中463位CEO的多张照片，分别拍摄于经济大萧条之前、期间和之后，并将这些照片录入一个估算年龄的机器学习软件。平均而言，软件给出的年龄略低于CEO实际年龄，这反映出CEO属于享有特权的社会经济群体，享有优于常人的医疗保健，也有能力保证饮食。但在衰退期经历过行业冲击的人，看起来比同龄人老一岁左右。



研究人员总结道："CEO严苛的日常工作会产生巨大的健康成本。"



关于本研究 《CEO的压力、衰老和死亡》（CEO Stress, Aging, and Death），作者：马克·博格舒尔特（Mark Borgschulte）等，工作论文。

性别

女性创业者的一线希望

多数创业者会在某个时间点离开自己创办的企业，设法以领薪员工的身份重新进入就业市场。他们待遇如何？根据一项新研究，这在一定程度上取决于性别——女性创始人比男性更能引起潜在雇主的兴趣。

在2017年和2018年的几个月里，研究人员在美国一家主流求职网站上创建并提交了1223份营销和人力资源职位申请。每个雇主都收到了两名虚拟候选人申请，其中一名以前创办过公司，另一名没有。两人性别随机，工作经验与网站上发布的职位相符。男性申请者中获得面试邀请的创业者远少于非创业者，而女性创业者和非创业者之间没有明显差异。



随后，研究人员向415名经验丰富的营销经理分别展示了四种可能

的简历组合（男性或女性，创业者或非创业者）中的一种，并让他们从几个方面评估候选人。同样，只有男性申请者受到了创业经历的影响：曾是创业者的男性被推荐参加面试的可能性降低了79%。营销经理认为，与非创业者相比，创业者更难管理，更难适应团队精神，也更易辞职。对于女性创业者，这种看法的影响较小，可能是因为女性经常被定型为更“缺乏创业精神”。研究人员写道：“矛盾的是，导致女性在创业时处于不利地位的偏见，在其退出时可能会让她们受益。”



关于本研究 《对创业者的惩罚：对性别、创业和未来就业的审计研究的证据》（A Founding Penalty: Evidence from an Audit Study on Gender, Entrepreneurship, and Future Employment），作者：亚历山德拉·卡佩奇克（Aleksandra Kacperczyk）和彼得·扬金（Peter Younkin），《组织科学》（Organization Science），即将出版。

职场社交

无惧职场社交

通过职场社交人脉获得的职业收益显而易见，但许多人都排斥甚至恐惧这一行为。一项新的研究探索了这种排斥背后的心理学，并总结了一套可以使社交活动更愉快且富有成效的方法。

在之前的研究中，研究人员发现，人们回避职场社交往往是因为与纯粹的人际交往不同，职场社交让他们感到自私、虚伪和“不纯洁”。研究人员通过六项新研究探索了动机如何影响感受，如何影响在发展新人脉时的舒适感。其中一项研究中，研究人员调查了425名律师的职场社交频率，以及社交让他们感觉不真实和不纯洁的程度，同时设置问题，了解他们的社交是出于成长和晋升的欲望（晋升目的），还是出于责任感和担心错失机会（预防目的）。研究发现，关注晋升目的的律师比其他人更少感到不纯洁。他们会寻求更多新人脉，工作表现也因此得到提升。对不同行业444名员工进行的为期六周的实地调查也得出了类似结论。

研究人员写道：“只要帮助人们关注特定动机……研究证明，这是一种让人在道德上接受职场社交的有效手段，能对他们的职业发展和工作表现产生积极影响。”

亲友效应

与摆放风景、自己或陌生人照片以及根本不放照片的员工相比，在工作场所布置所爱之人照片的员工做出不道德行为的可能性更低。

《家庭照片：有意义的家庭成员照片如何减少工作中的不道德行为》（Show Me the...Family: How Photos of Meaningful Relationships Reduce Unethical Behavior at Work），作者：阿什利·哈丁（Ashley E. Hardin）、克里斯托弗·鲍曼（Christopher W. Bauman）和大卫·梅尔（David M. Mayer）



关于本研究 《为何要社交？以晋升或预防为重点的职场社交的道德影响》（Why Connect? Moral Consequences of Networking with a Promotion or Prevention Focus），作者：佛朗希斯卡·基诺（Francesca Gino）、马里亚姆·科查奇（Maryam Kouchaki）和蒂齐亚纳·卡赛洛（Tiziana Casciaro），《人格与社会心理学杂志》（Journal of Personality and Social Psychology），2020年。

经济困境

新冠疫情期间的破产

从历史上看，破产申请的数量通常与经济环境密切相关，在繁荣时期减少，衰退时期增加。但就目前而言，新冠疫情期间的情况有所不同。

一组研究人员收集了2020年1月1日至8月31日期间所有在美国提交的破产申请及2019年相应月份的数据。数据显示，总体而言，破产同比减少了27%。根据破产法第11章申请破产的大型公司数量增加了近200%，但这一增幅被个人和小企业申请数量的减少所抵消——还有一点与普遍直觉相反：失业率特别高的州，破产数量减少的幅度最为明显。

破产减少似乎是件好事，在某些情况下确实如此。《新冠病毒援助、救济和经济安全法案》（简称“CARES法案”）暂时增加了失业救济，并提供了可以刺激经济发展的支票，许多人收到的钱比平时的工资还要多。这些援助可能使一些家庭和小企业得以维持生计。但疫情也导致许多法院关闭，无法上网的人更难申请破产。此外，法院修改了某些规则和操作，使得没有律师的情况下更难提交申请。许多失业的人可能无法支付代理费用，尤其在早期，因此无法获得破产保护（后来财政救助措施出台，一些类型的申请数量在一段时间内有所增加，验证了这一解释）。还有一些家庭和企业很可能暂时没有申请，是在等待危机的严重性和持续时间变得明朗。



这些发现只是疫情早期几个月的缩影，还不知道是否会随着危机的

发展而改变。不过，这与之前的经济低迷形成了鲜明对比。“大企业继续从破产体系中寻求并获得缓解，就像在正常衰退期间一样，而相对富有的购房者平均而言可以受益于财政刺激和房贷延期，”研究人员写道，“然而，非房主和小企业可能面临经济、物质和技术方面的障碍，难以利用破产系统。”



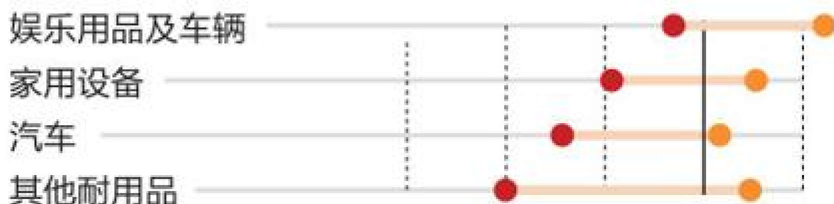
关于本研究 《破产与新冠危机》（Bankruptcy and the Covid-19 Crisis），作者：王加兰（音译）等，工作论文。

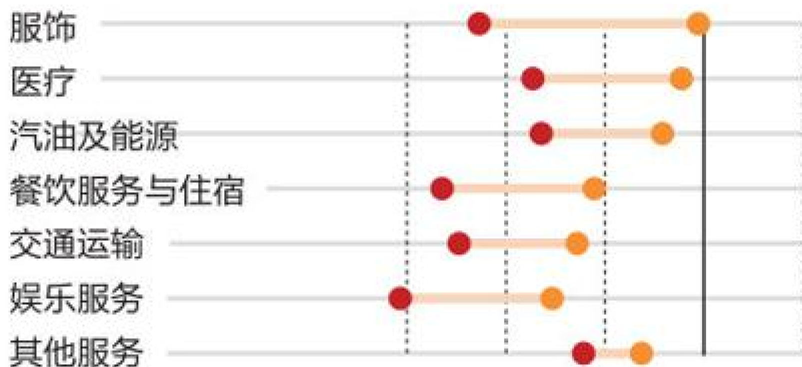
美国经济

复苏的三个速度

经济中不同消费行业的复苏速度也不同。涉及相对固定需求的行业在新冠疫情期间没有下降。另一些主要是以服务为基础的行业，则要等到疫苗推广之后才能恢复。


美国消费：
低点
2020 2019.12 2020.11
未受疫情影响的行业：
-60%
-40%
-20%
+20%
餐饮（非堂食）
住房及公用事业
金融服务
其他非耐用品


受封锁影响，封锁解除后不受社交距离措施影响的行业：
娱乐用品及车辆
家用设备
汽车
其他耐用品


受封锁及持续保持社交距离措施影响的行业；复苏取决于疫苗接种情况：
服饰
医疗
汽油及能源
餐饮服务与住宿
交通运输
娱乐服务
其他服务

数据来源：美国劳工部劳工统计局（BEA）和波士顿咨询公司宏观经济中心（BCG Center for Macroeconomics）

网络游戏

有效应对“游戏成瘾”

为应对玩家可能对网络游戏上瘾的担忧，一些公司实施了限制过度使用的政策，如腾讯限制12岁以下玩家每天游戏时间不得超过1小时。新研究发现，有些干预措施效果更好。

研究人员随机收集了402名网络视频游戏《魔兽世界》玩家的数据，记录了他们玩游戏的频率和每次时长、游戏之间的休息时间、游戏等级，以及是否定期充值。研究总共分析了这些玩家近1.5万次的游戏情况。

研究人员测试了三种旨在减轻所谓习惯性游戏的行为：将升级并获得相关奖励所需的时间增加一倍；发送通知提醒用户玩游戏的时间；在玩家活跃一段时间后强行令其下线一段时间。为了衡量是否成功，研究人员不仅分析了游戏时间，也分析了充值数据。



研究人员写道，“修改升级奖励和实施时间限制会让公司和消费者双赢，公司收入提升，玩家减少游戏时间。”研究人员解释，这两个干预让游戏进度消耗更慢，促使玩家长期参与游戏。提醒玩家时间的效果却适得其反。通知中断了游戏过程，让玩家难以感到满足，并且会使其投入更短但更频繁的游戏中，显著增加了玩游戏的总时长，并强化游戏习惯。



关于本研究 《企业应该如何管理产品的过度使用？测试奖励计划、通知和限制时间的连续需求

模式》（How Should Firms Manage Excessive Product Use? A Continuous-Time Demand Model to Test Reward Schedules, Notifications, and Time Limits），作者：尤利娅·内夫斯卡亚（Yulia Nevskaya）和保罗·阿尔伯克基（Paulo Albuquerque），《市场研究杂志》（Journal of Marketing Research），2019年。

交流

使用专业术语的心理

我们经常被告诫在写作中少用专业术语——然而，即使更简单而容易理解的词语够用，高度专业化的词汇和表达还是不断出现。新的研究发现，认为自己地位低的人特别容易落入这个陷阱，并使用华丽的语言作为补偿。

首先，研究人员分析了2016年和2017年提交给美国大学的64956篇博士和硕士论文的标题，用《美国新闻与世界报道》（U.S. News and World Report）的年度大学排名对作者所在的学校进行评级，并用普通读者可读性指数衡量了每个标题的术语。学校排名较低的作者用的专业术语比排名较高的人要多，也更倾向于使用缩略语——另一种专业术语。

在随后的实验中，参与者被引导相信自己的地位比其他参与者更低或更高（有时相似）；随后研究人员比较了各组在创业宣传、研究的线上讨论和撰写专业资料等活动中使用专业术语的情况。低地位组的人总会比其他人使用更多专业术语。

在最后的实验中，参与者被问到为什么要这样措辞。结果显示，认为自己地位低的人倾向于关注听众对自己的评价，而认为自己地位高的人更关心清楚地表达自己的想法。研究人员写道："专业术语是一种特殊的语言形式，不仅可以用来与其他群体成员进行有效沟通，还可以传达关于一个人在群体中地位的信息。"

纳入指数的代价

大多数在过去**10**年被纳入标普**500**指数的公司，表现会很快开始下降，逊于非指数成分股的同类公司。一个可能的原因是：被动投资者增加，削弱了主动投资者对公司管理者问责的能力。

《纳入标普500指数会损害公司吗？》（Does Joining the S&P 500 Index Hurt Firms?），作者：本雅明·贝内特（Benjamin Bennett）、雷尼·斯图尔兹（Rene M. Stulz）、王泽西（音译）



关于本研究 《补偿性显著沟通：低地位增加专业术语的使用》（Compensatory Conspicuous Communication: Low Status Increases Jargon Use），作者：撒迦利亚·布朗（Zachariah C. Brown）、埃里克·安尼斯奇（Eric M. Anicich）和亚当·加林斯基（Adam D. Galinsky），《组织行为和人类决策过程》（Organizational Behavior and Human Decision Processes），2020。

创业

众筹项目中影响成功概率的视频演示技巧

视频可以极大地推动众筹工作。例如，众筹网站平台Kickstarter上有视频的项目达到融资目标的可能比没有视频的项目高出85%。制作视频时，创业者会有意或无意采用各种印象管理技巧。尽管学者研究过现场创业融资演示中的技巧，但这类技巧在视频演示中的有效性多半还未得到检验，部分原因是分析视频要动用大量人力。在人工智能的帮助下，新的研究进入了这一领域。

研究人员分析了Kickstarter上257个在融资演示中包含视频的创业项目。人类程序员和人工智能软件分别评估了每个项目中的五个印象管理技巧：自我推销（自夸或展示技能和经验）、讨好（为赢得喜欢而赞美和奉承对方）、举例（展示自身的专注和勤奋）、威胁（强调不使用该产品的可怕后果）和恳求（展示创业团队的需求）。人工智能分析获得的数据远超人类程序员；研究表明，从融资目标完成率和投资者数量来衡量，自我推销和举例促进了成功。令人意外的是，讨好和恳求没有效果，同时正如所料，威胁适得其反。研究人员说，这并不意味着创业者永远不应该标榜自己的产品解决了非常棘手的问题。他们写道：“这一策略的成功取决于创业者如何展示问题。如果展示得过于吓人，可能会令看视频的人产生负面情绪。”

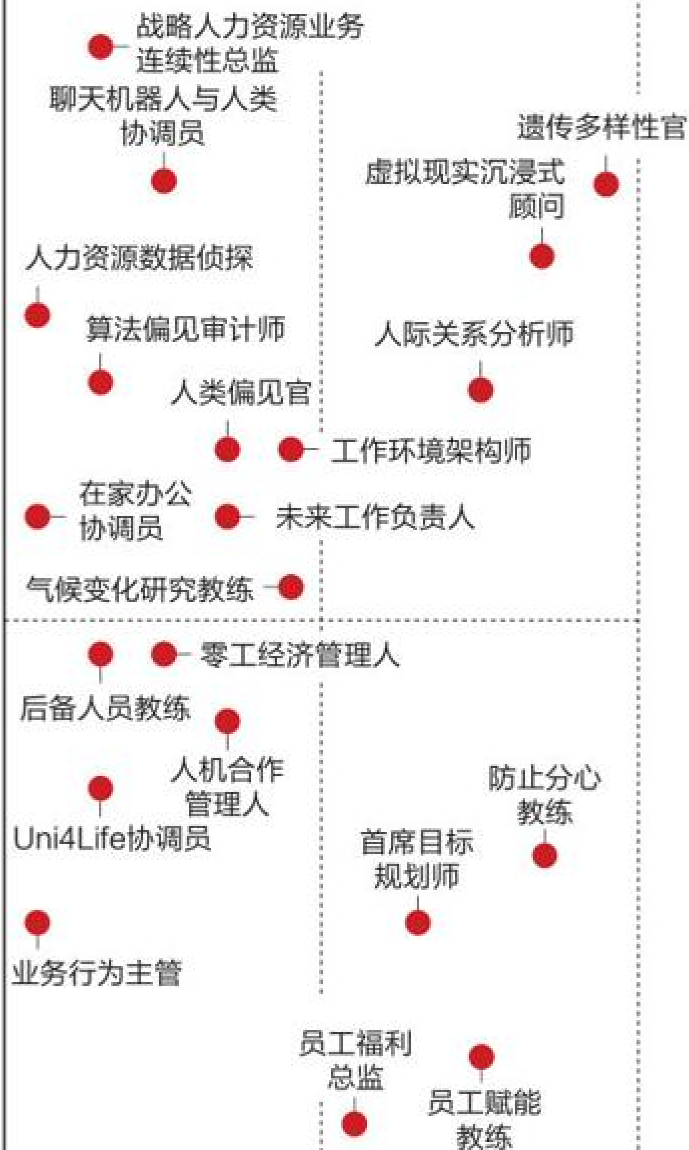


关于本研究 《众筹中的印象管理技术：使用人工智能分析Kickstarter上的视频》（Impression Management Techniques in Crowdfunding: An Analysis of Kickstarter Videos Using Artificial Intelligence），作者：帕维尔·科任斯基（Pawel Korzynski）、迈克尔·亨莱因（Michael Haenlein）和米卡·拉提亚捏（Mika Rautiainen），《欧洲管理期刊》（European Management Journal），即将出版。

人力资源

“预防分心教练”

近100名顶尖人才和员工转型高管应邀设想了未来十年人力资源的演变。他们确定了21个关键职位，根据技术核心程度和预计出现的年份排序如下。


高
技术核心程度
低
战略人力资源业务
连续性总监
聊天机器人与人类
协调员
遗传多样性官
虚拟现实沉浸式
顾问
人力资源数据侦探
算法偏见审计师
人际关系分析师
人类偏见官
工作环境架构师
在家办公
协调员
未来工作负责人
气候变化研究教练
零工经济管理人
后备人员教练
人机合作
管理人
防止分心
教练
Uni4Life协调员
首席目标
规划师
业务行为主管
员工福利
总监
员工赋能
教练
2020
2025
2030
年份

数据来源：未来工作认知中心（Cognizant Center for the Future of Work），未来工作场所（Future Workplace）

鹿特丹管理学院副教授梅格达莱纳·乔拉科娃（**Magdalena Cholakova**）在研究组织推进转型过程中所做的努力时，得到了一个令人惊讶的发现：通过采取有趣的方法开展转型，比如幽默地打趣变革计划，领导者更易说服员工接受并采取行动。结论就是：

幽默有助于倡议顺利实行

MOCKING CAN HELP AN INITIATIVE SUCCEED

埃本·哈雷尔（ Eben Harrell ）| 访 柴茁 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑



乔拉科娃教授，捍卫你的研究吧！

乔拉科娃：尝试实施变革的努力会引起挑战和反对，我想知道相关组织是如何应对这一问题的。在这项研究中，我和我指导的研究生马克·金斯伯斯（Marc Gijsbers）研究了普华永道在荷兰的办事处（一家会计、税务和咨询公司）于2015年发起的“2020愿景”倡议。这家公司一直致力于实现财务目标，但这一新“愿景”提出，除了财务目标，还有其他应该“关心”并“有所作为”的事，这一点看似与之前的目标相矛盾。普华永道的领导者没有忽略这一挑战，而是选择承认并面对。这样是有效的，员工接受了“2020愿景”。当然，普华永道沿用了传统的最佳实践进行变革管理，同时我们的研究显示，幽默有助于加速这一过程。

HBR：幽默为什么会奏效？通常来说，打趣某种东西时会产生负面影响。

一种比较权威的解释是幽默可以融合起初不一致的观念。在普华永道，员工长期在一套固定的常规操作指导下工作，但现在突然要接受新规则。打趣有利于让大家在不强求解决潜在矛盾时，接受不同目标同时存在的情况。这样大家就有机会理解两种现有目标，逐渐了解其中的紧张关系，最终找到解决办法。

广告中用到幽默手法更容易引起消费者注意，有助于消费者与品牌建立积极联系。广告商发布广告或反复进行商业宣传，为的是强化消费者对其的印象。管理者可以用同样的方式，利用幽默感把新的价值观逐步且愉悦地注入组织，让员工接受并将其牢牢记住。

会计也可以变得有趣吗？

荷兰的会计似乎可以。实际上，幽默感已经成为普华永道荷兰办事处企业文化的重要组成部分。“2020愿景”出现前，助理们也会定期举办“聚餐之夜”，吐槽合伙人和董事。“2020愿景”的展开正是基于这一传

统。例如，其中一条新价值观是“重思可能性”。这并不是指普华永道要成为一家IT公司，而是要重新定义核心价值。经理会用温和吐槽的方式说出这个口号：“杰克，团队非常欣赏你想通过排错ppt页码顺序来重思可能性，但下次可要更细心点儿！”

员工对此反响如何？

他们也会报以幽默。这为很多人提供了安全途径来表达对这一宏大变革倡议的沮丧或不满，通过挖苦嘲讽来表达情绪。之前的研究已经证明此举有助于大家消除表面矛盾。例如，面对把“2020愿景”提出的新要求与常规职责相融合的挑战，员工可以说“想完成工作，我们就要重思可能性吧？”来表达挫败感。聚餐之夜也让员工以不带威胁的方式宣泄自我，用幽默来安全地对领导者袒露真心是公司长期的传统。正如幽默家玛丽·赫希（Mary Hirsch）所言，“幽默是把橡皮剑，兵不血刃，切中要害。”

这个研究考察的是一个国家一个行业中一个企业的一项变革倡议。背景不同时还能得出相同结果吗？

这是个好问题。普华永道合伙人以及我们此次研究的合作伙伴巴克·施普伦格（Bauke Sprenger）从一开始就告诉我们，即便是在普华永道荷兰办事处，也不止一种企业文化。公司里做审计、税务、咨询的人形形色色，公司合作的行业和客户也来自各行各业。医疗保健行业的审计工作与私募股权的并购咨询完全不同。因此，在不同国家的不同单位，幽默的表现形式或许不同，但关键是幽默始终存在。

我担心你的建议会把管理者变成《办公室》（**The Office**）中的喜剧角色迈克尔·斯科特，勉强幽默却令人尴尬。

是的，我们都有类似经历。管理者想开玩笑时却效果不佳，令人尴尬。如果自己做不到幽默，我们可以参与到有趣的对话中，或者配合他人的幽默。我们没有研究幽默本身，如果想获得这方面的具体建议，可以看看詹妮弗·安可（Jennifer Aaker）和纳奥米·巴格多纳斯（Naomi Bagdonas）的新书《认真幽默》（Humor, Seriously）。最重要的是，符合个人风格的幽默才能自然不做作。总之，我认为领导者并没有充分

用好幽默。研究表明，幽默不仅可以改善情绪，更可以打破无效的思维循环，引出更有创造力的问题解决方案。

幽默最大的风险是得罪人吧？

没错，有些玩笑可能会被认作是对少数群体和工人阶级的冒犯。但我们不是要大家在工作中出风头，而是在公司内部的工作中发现幽默感。在普华永道，这代表要指出一家保守的公司突然将注意力转移到理想价值上的内在矛盾。

这种幽默难道不会冒犯到提议变革的人吗？比如提出“重思可能性”口号的人会怎么想？

普华永道嘲笑的不是这个提议，而是这一提议与员工日常工作的矛盾之处。这是一种安全的、非攻击性的方式。我们不必立刻就所有事情达成一致，那样会让人感到不舒服。

还有哪些规则可以帮我们用好幽默？

开玩笑要谨慎——要确保开正面而非负面的玩笑。研究称这种为“从属”幽默，与“攻击性”幽默相对。试想，一位咨询顾问卡在了客户的繁文缛节上，可能会引发讽刺性吐槽，“我们是在演《第二十二条军规》的续集吧”，或“卡夫卡都会惊讶于这样的官僚主义”。这和攻击性幽默不同，攻击性幽默是针对某个人，可能会轻视或冒犯对方。这两种幽默其实很好区分。

想不想听一个变革管理的笑话？

可以。

别害怕改变，我的朋友……只是几个小钱。

不了，还是不要把这个写出来吧。

趣逛逛：苏宁探索零售业态全场景全业态融合

邓勇兵 | 文 李全伟 | 编辑

在探索零售业态创新方面，苏宁的步伐一直很快。“趣逛逛”就是一家概念店——全球首家可以在线逛的潮流直播门店。

位于苏宁南京总部所在地仅隔一条马路的徐庄“趣逛逛”在2020年9月30日新开张之时，距离上一次装修开张只有两年的时间——两年就装修改造一次，这并不符合零售行业的惯例。事实上，它更像是一家苏宁的概念店。

新的元素不断加入，模式也在不断迭代，比如全业态生活场景构建、O2O融合场景化打造、无人店的引入，以及众多“黑科技”的使用等。位于徐庄的这家新开张的“趣逛逛”，在苏宁内部被定义为“全球首家可以在线逛的潮流直播门店”，它也是苏宁首次将线上直播模式引入实体店的一次尝试。

重新布局：全场景＋全业态融合

“趣逛逛”有一个口号，叫做“万物皆可逛，人人皆可播”。据苏宁易购平台运营集团直播运营中心副总监晁若闻介绍，趣逛逛模式的探索，主要是由于疫情打乱了苏宁原有的布局计划——原来是希望在线下和线上两端同步发力新零售，但由于新冠疫情到来，很多线下实体店受到了冲击。另一方面，受近两年方兴未艾的直播带货的影响，苏宁也一直在考虑是否可以找到一个融合线上线下、结合直播带货的模式，与业界的主要竞争对手进行区隔，开展差异化竞争。

对于苏宁来说，这些年积累的核心优势，是其全场景的线下零售业态布局，包括遍布各地的实体店、强大的供应链系统，以及苏宁易购积

累的线上海量用户资源，再加上收购家乐福所扩大的超市卖场。因此，最适合苏宁的路，必然是线上、线下融合。将直播和线下的业态做一个全场景的捆绑，实现全场景全业态的布局，被认为是一个比较可行的方案——这就是“趣逛逛”模式创意的由来。

徐庄趣逛逛是这个模式的第一家，由徐庄苏宁易购广场改造而成。改造之前，这是一家面积超过一万平方米的苏宁易购广场，涵盖了苏宁易购电器店、苏宁极物、苏宁小店、苏鲜生（苏宁旗下的超市卖场，在收购家乐福后，统一用家乐福品牌）、苏宁红孩子、苏宁体育、苏宁影城等众多业态。受疫情的影响，这些实体店或多或少都受到了冲击。但苏宁快速捕捉到了这两年线上直播模式给实体店销售带来的一线曙光。

苏宁将这家店负一层的一部分场地进行了改造，重新布局了包括了美妆、母婴、3C、特卖等十多个不同主题区域和常见生活场景，并开设了7个专业直播间。现场可以看到，很多直播间是透明的，分别镶嵌在各个业态的不同零售场景中，比如美妆旁边有美妆的直播间，母婴产品有母婴产品的直播间，消费者可以到现场亲身体验不同主题区域和生活场景的产品，也可以通过在线模式，经由直播间的主播推介来了解产品。

在这种新模式下，直播被苏宁再细分为“店播”和“电播”，店播就是在门店销售场景里直播，它包括在门店的不同销售场景中，由线下的专业导购员进行直播，还有一种是“逛播”由门店里的“逛播员”进行的移动式直播，满足用户“在家就可以逛商场”的需求——这种方式的好处是，你不会一直只看到直播间一个人拿着商品在给你絮絮叨叨介绍，而是可以穿过不同的场景，逛播员向你介绍不同品类的商品——有些甚至可以按照你建议的路线来逛。

而“电播”则是日常我们所理解的传统直播以及趣逛逛内的专业场景直播。

按照苏宁的设想，不管是“店播”，还是“电播”，都是开放式的：店播员可以是品类事业部的员工，也可以是外部“网红”，甚至“素人”（是和网红相对应的一个词，可以理解为普通人）。对于网红和素人这类自带流量的，苏宁会根据情况免费提供直播间和专业直播设备。逛播也同样如此，趣逛逛里的所有场景任由逛。用户可以通过直播页面的链接点

击下单，再经由苏宁强大的供应链系统，实现商品交付。而如果是由“网红”或“素人”产生的交易，他们还将得到交易所带来的“佣金”。

模式创新：可逛＋可买＋可播

趣逛逛模式和现在兴起的许多MCN（Multi-Channel Network，一种多频道网络的产品形态，属于网红经济运作模式）公司，以及各地涌现的直播基地的最大区别，在于趣逛逛根植于苏宁全场景、全业态线下实体店，以及在直播形式上“店播”与“电播”的组合，场景真实多样，可切换，品类也同样真实、多样，可以做到让用户“所见即所得”。而其他很多直播基地的直播间，实际上只是制作的一个演播室，有些甚至是虚拟的，通过主播的演示和推荐来实现2C端的货品销售，用户看到的也只是样品。

趣逛逛另外一个独特之处，在于其服务对象因为嵌入在线下零售的实际场景中，可以细分为两类，一类是ToB端的，一个是ToC端的。ToB端包括与苏宁合作的品牌，也包括苏宁内部不同行业线和事业部；ToC端则主要是日常的一些直播带货。

按照苏宁易购平台运营集团副总裁范春燕的说法，未来在ToC端还将增加服务的职能：“也就是不管你是谁，不管你是网红还是素人，只要来到趣逛逛，就可以做到可逛、可买、可播，最大程度利用他们的自我流量、私域流量，为自己争取一份收益。”

当下，趣逛逛希望能多挖掘素人的价值，通过苏宁的资源为他们赋能，实现全民带货。赋能的对象分为三类：一类是苏宁内部员工，也就是店员。以前店员是在线下面对面向用户介绍和推荐，现在可以在线上直播，一对多地向顾客进行介绍和推荐。第二类是品牌商自己的“达人”，尤其是所有区域的、全网的达人。达人有自己的粉丝，但是绝大部分都缺少供应链，而苏宁正好可以通过这种方式输出供应链，为这些达人赋能。第三类则是C端的一般用户，普通的购物者，在逛的时候可以向周围的朋友推荐。苏宁希望能做到不管是达人还是店员，或者是一般用户，随时都可以利用苏宁的资源为其赋能，实现营收。

吸引素人增加趣逛逛的流量，主要依靠两点：一是靠成熟的供应

链。趣逛逛作为一个平台，很多品类和品牌都已入驻，丰富度非常高，加上有苏宁的物流和客服做保障，因此这会是一个官方、靠谱，且能够落地的供应链。二是靠全民带货这种全新的模式。在苏宁看来，未来的直播会是两种路径，第一种专业的MCN机构，另外一种就是全民化。

“只要你到趣逛逛来逛，就可以用苏宁的直播工具，苏宁的供应链，挖掘你的私域流量，把千千万万的实惠货品，分享给其他的亲朋好友，你就可以得到相对应的佣金回馈。”范春燕说。“趣逛逛”的下一步，就是要发挥这种线下供应链的价值，打造另外一个无形的“商场”，让场外的人也可以实现在线“逛”，这就是“可逛”。

“可买”，就是在“趣逛逛”里，用户只需要扫一个二维码，直接到苏宁易购的APP登录，在商品详情页去看这个产品的详细介绍，或者是通过线上直播，导购员推荐，然后直接下单，再通过苏宁的供应链向购买者交付。而“可播”，指的是任何一个人来到现场，都可以在现场进行“挂车”——所谓的“挂车”，就是可以把苏宁的产品直接挂到自己的购物车里去，然后运用这个购物车进行私域直播。如果通过直播产生了销售的话，直播者可以得到一定的佣金，直接返还到直播者的个人账户。

管理升维：服务＋赋能

趣逛逛不仅仅是模式上的创新，也带来了管理上的变化和挑战。尽管范春燕不愿意使用“管理”这个词——在她看来，趣逛逛是在做服务，而不是管理。她认为必须在格局和概念上，对这个说法做一个统一和规范。和其他一些零售平台相比，趣逛逛希望做一个服务型的新零售业态，希望服务于合作伙伴和商户，为他们赋能，拓宽他们的销售渠道，以及让来自互联网上的用户，在苏宁获得更好的消费体验。

“我还是要强调，我们是在做服务，而不是在做管理。我的客户实际上既是广大的互联网用户，也包括广大的企业和品牌，我们是为这两个大客户在做服务。”范春燕说。

不只是概念的变化，在晁若闻看来，更主要是带来了由内到外多个方面的改变：

首先，是对内倒逼。对于目前公司内部的行业线和事业部而言，趣

逛逛的新模式迫使他们设立自己的主题直播间，或者开设自己的直播渠道。所谓主题直播间就是垂类直播间，比如母婴、女妆等主题。对于这些行业线和事业部，苏宁设有相对应的赛马机制，制定了相对应的规则，来衡量是否达到要求，比如对直播时长、直播质量和直播级别的要求。如果相关要求达不到的话，可能会面临末位淘汰。

与此同时，直播质量、时长，以及人均观看时长、人均的复播率、转化率等等，都跟直播本身质量有关系。晁若闻认为："如果直播质量没有得到相对应的提升，在这个模式下就没有办法继续往前走，所以我们对内部的行业线和事业部进行了倒逼，希望直播的质量可以日益提升上来。"

在苏宁内部不同行业线和事业部，一直以来都有销售的KPI，通常的做法是有两种：一是行业线或事业部自己的员工在办公室，或者去厂家做一些直播。还有一种是拿出一些费用邀请MCN公司代播，也就是MCN公司在自己的直播基地直播间里面进行一些直播。而趣逛逛推出后，相当于从分散的状态转到了集中的状态。

其次，是对外服务和赋能。在新的模式下，对于苏宁的头部商户，或者中腰部以上的优质商户，会有相对应的标准，同时服务方面也会有一套相应的规则。如果满足了一定的标准，就可以获得相应的服务。"比如，未来随着趣逛逛模式的复制，在全国你可以随意来挑选苏宁落地在北上广深南这些城市的趣逛逛店铺，你可以过去做发布会，你可以过去做直播，设备和场地你都可以优先使用，甚至是免费使用。"晁若闻说。

在"趣逛逛"里面，有免费提供直播场景、免费提供线上发布会的场地，以及免费提供专业的直播设备。与此同时，苏宁还会帮他们去寻找一些能够帮他们完成既定目标的专业机构，比如专业的MCN公司，也就是专业的代播公司或者代运营公司——这些都是苏宁可以为合作伙伴、入驻商家提供的一种新的赋能。

在商场里面更是如此，传统商场的业态里面的商家一般只有线下吸引流量的方式，比如投放户外广告，借助各种促销手段方式不断地引流到店，或者依赖商场所在地段的天然优势、自然流量来带动销售。但现在通过这种与直播结合，可以增加一个全新的线上的销售方式，这对于线下所参与的商家和品牌来说，相当于多了一个全新的销售渠道。

业态进化：决断力＋行动力

苏宁内部将“趣逛逛”这个项目当成是一个互联网产品，用互联网思维来对待。徐庄“趣逛逛”所在的苏宁易购广场，占地面积为1.1万平方米，其中直播生态占地约450平方米。尽管这些直播间所占面积并不太大，即便算上直播间外直接衔接的场地，也不过1000平方米，占整个广场面积比例只有10%左右。

尽管目前从时间上，现在还不能判定趣逛逛模式是否一定成功，但“趣逛逛”对于苏宁在徐庄这个试点所带来的销售数据上的改变，却是非常显著的。根据苏宁方面提供的数据，从2020年9月30日开张以来，仅一个季度的产出，就超过徐庄广场2019年的整体营业收入的70%。再从直播的平效上来看，每平方米所产生的效果上，差不多也是原来模式的7400倍。

数据已经提供了其他维度的明确信息，比如对于一些平效不高的线下店铺，在进驻“趣逛逛”模式之后，已经发生非常巨大的转变。

这种转变最重要的是从业者心智方面的改变。在零售行业，尽管所谓线上线下融合的概念很早就已经提出，但更多的时候它是上下两层皮，相互割裂，线上做线上，线下做线下。

范春燕认为：“如果这两件事情是两层皮的话，它是一个没有相互融通的产物。所以趣逛逛实际上看到了这个问题，也从根本上尝试解决问题，真正实现了线上和线下的打通和融合。”

在苏宁看来，经过这几个月的运营实践，现在到了一个非常重要的总结阶段和下一个阶段的布局阶段。而对于徐庄广场“趣逛逛”模式，是否真正适合推广到全国去，从现在的数据看，苏宁认为也还要做一些调整，比如关于趣逛逛内部的行政架构，关于结算的逻辑，以及关于产品品类、场景功能等一系列涉及组织和机制的问题，都需要先理顺、调整，再测试，然后才可以去对外布局。

苏宁清楚自己特点和优势，并且能够迅速采取行动。范春燕认为，任何一个新事物，像趣逛逛这样的新事物，都会对以前旧的观念、旧的习惯和旧的体制，提出巨大的挑战，这种挑战也会带来阵痛。但苏宁希

望能不断向外界传递这样一种信息：苏宁是在真正地与时俱进的。一直在不断调整、不断进化，面向未来不断探索，和整个时代同步前进。苏宁希望让外界看到一个不一样的苏宁，它不是一个故步自封的地方，而是愿意与整个时代和大趋势相顺应、相融合。



邓勇兵是《哈佛商业评论》中文版特约撰稿。

万事达卡前任董事会主席：

理查德·海索恩斯韦特（Richard Haythornthwaite）


万事达卡现任董事会主席：
彭安杰（Ajay Banga）

万事达卡前任和现任董事会主席谈如何战略性地实现CEO交接

THE FORMER AND CURRENT CHAIRS OF MASTERCARD ON EXECUTING A STRATEGIC CEO SUCCESSION

理查德·海索恩斯韦特（Richard Haythornthwaite）
彭安杰（Ajay Banga）| 文
陈战 | 译 时青靖 | 校 李全伟 | 编辑

CEO继任决定绝非易事。但是，如果公司及早开始准备并遵守一定的规则，难度会大大降低。

2009年4月，我们彼此初次见面。当时，万事达卡（Mastercard）正在全球金融危机中物色新的CEO。我们中的一位，里克（Rick，即理查德·海索恩斯韦特），担任董事会主席，主持物色工作；另一位，彭安杰，花旗集团（Citigroup）高管，被建议为可能的候选人。最初的聚会安排在春天的一个下午，当时风信子刚长出来，地点在英格兰苏塞克斯里克的乡间别墅里。聚会的目的是确定彭安杰是否适合万事达卡。很快，聚会就变成了战略会议。我们讨论了公司和行业在未来两年、五年、十年和二十年后的状况，以及我们如何培养成功的文化、人才和团队。

当然，即将到来的CEO继任是我们关注的重点，但是——信不信由你——我们还讨论了下一个关注点：甚至在彭安杰没有承担这份工作之前，我们就在想象他的继任者，并且都表达了我们下一次不必从外部聘用的决心。这次具有前瞻性会议的共同关注重点是，在几个小时的交谈过程中，我们如何知道已经找到了合适的人选。彭安杰愿意并且能够带领万事达卡度过这场动荡，进入数字未来。我们还达成一致，如果他成功地承担起这个角色，他的任期将持续大约十年，但从一开始，对下一次CEO继任进行规划将是日常高级领导力发展的公开而不可或缺的组成部分。最初，这是一个软性承诺，但随着候选人的出现，这个承诺逐渐

变得明确起来。

彭安杰于2009年8月加入万事达卡，担任总裁兼首席运营官，并于2010年7月改任CEO。在接下来的五年中，我们与董事会其他成员和管理团队一起致力于扩大和转型公司的业务，到了2015年，我们以更明确的方式恢复了关于下次继任的会谈。其中包括确定广泛而多样的内部候选人名单，向万事达卡的所有董事说明流程和目标，制定初步的职位规范（并对其进行多次修订）。在接下来的几年中，我们聘请埃贡·兹恩德（Egon Zehnder）为那些具有潜力的员工提供培养领导才能的机会，推荐和评估最终入围人选，并通过突出外部明星人选来展示公司内部人才的培养。

2020年2月，这一持续多年的过程自然而然地宣告结束。在对四名最终候选人（均为内部候选人）进行认真考虑之后，董事会一致同意任命万事达卡资深高管迈克尔·米巴赫（Michael Miebach）为公司的下一任CEO。

作为董事会主席，考虑更换彭安杰这样一位魅力四射、卓有远见的CEO并非易事，因为他使公司的收入增长了两倍，净利润增长了六倍，使公司市值从不到300亿美元增长到3000多亿美元。作为CEO，也许更难考虑如何找到一个自己都认为在接下来的十年里比自己能够干得更出色的人选，并让他来接替自己。但是，因为我们周到而系统地处理了整个过程，所以我们相信已经做出正确的决定。我们撒了一张大网，在考虑了40多位内部员工和少数出色的外部人员之后，才确定了最终的入围人员。我们做出决策时表现出很强的包容性，要求整个董事会参与。通过明确我们需要哪种类型的新领导，我们坚持要解决明天的问题，而非今天的。我们专注于发展和保留公司现在和将来的所有明星，而不仅仅是填补最高职位。最后，我们保证在最后一刻也要保持开放的心态，对个人见解秘而不宣，同时也劝告董事们放弃最初的个人偏好和趋同思维。

在我们进行过渡时——彭安杰将CEO的职位交给迈克尔，同时接替里克担任董事会主席，我们希望提供更多有关我们做法的详细信息。

奠定基础

首先，介绍一些关于我们的背景信息：里克出乎意料地在42岁时成为富时100（FTSE 100）的CEO。他曾受聘于水泥制造商蓝环工业公司（Blue Circle Industries），但被告知不会成为最高职位的候选人。但是，两年后，他被列入考虑人选，这是他第一次接触到CEO的继任过程。此后，他还担任过工程集团英维思集团（Invensys）的CEO，并在许多董事会［包括帝国化学工业公司（Imperial Chemical Industries）、英国第一石油公司（Premier Oil）、土地证券公司（Land Securities）以及收购了蓝环工业公司的拉法基集团（Lafarge）等］中担任席位，他在担任主席过程中主持多次CEO选拔工作［包括英国铁路公司（Network Rail）、英国森特理克集团（Centrica）、QiO科技公司（QiO Technologies）、伦敦的南岸中心（Southbank Centre）和艾尔美达剧院（Almeida Theatre）以及万事达卡（共两次）等］。

彭安杰在印度开始他的职业生涯，首先在雀巢公司（Nestlé）担任销售、市场营销及一般管理职务，后来加盟百事可乐公司（PepsiCo）并在当地创立快餐连锁店。随后，他加入花旗集团，在世界各地担任管理职务长达十多年之久，负责全球消费者业务，他还担任过花旗集团亚太区CEO。里克给他打电话时，他正担任此职。尽管在花旗集团的工作非常惬意，但他意识到领导万事达卡是一个无法拒绝的机会：有机会将一个传统而稳健的信用卡公司转变为一个技术娴熟的金融服务提供商。

我们走出2008-2009年金融危机的战略要点非常简单：不与Visa和美国运通（American Express）进行竞争，而是与现金业务公司开展竞争，因为后者占全球零售支付业务的85%。当我们评估了目前的现金使用方式后，前进的道路就成为重点。我们需要支持多样性的选择，以此赢得重点支付领域，从而使人们能够轻松、直观地按照个人意愿安全地进行支付——账户到账户或者通过信用卡、借记卡，或者预付卡，或者可能发展成功的任何其他系统，例如区块链。这会产生三个连锁效应：首先，我们必须采用新兴技术，并帮助建造尖端工具，使它们更加安全，可以实现无缝连接。其次，我们应该扩展到网络安全和数据分析等相邻领域，以便实现多元化，继而实现核心产品的增值。第三，我们需要以商业上可行、可持续的方式解决金融普惠性问题——如果我们希望

提供支付方式选择的商业模式取得成功，每个人都可以获得这种选择。

因此，公司将赌注押在了对公司未来至关重要的技术上，并克服各种拖延和障碍，努力坚持下来，因为我们知道它们终将带来回报。我们自主建立了分析、网络安全、数据和人工智能等功能，现在它们占了公司收入的1/3。最近，我们已经扩展到商业支付，帮助公司用户获得更多选择，进一步提高效率。我们曾经做出承诺，到2020年将5亿没有银行账户的人带入数字经济，我们已经实现了这一目标；公司现在的目标是，到2025年达到10亿民众，另外再加上5000万小微企业和至少2500万女性企业家。

在学习如何在市场上获得更多竞争优势的同时，我们坚守自己的正派声誉。我们不仅重视智商（IQ）和情商（EQ），而且还重视仁商（DQ，decency quotient）。做到这一点，首先要支持我们的员工。公司的宗旨始终是“我能够为您服务，说明已经得到了您的支持”。这可以转化为全球性的福利标准，例如16周的带薪产假和陪产假、95%的员工有资格获得的股票所有权计划、高于市场的退休金缴费额和股权兑现计划。这还包括公司的金融普惠承诺，承诺投入2.5亿美元通过提供技术和服务来支持小型企业应对疫情冲击，以及我们做出的新努力，在客户群中推动更环保的消费行为。随着时间的流逝，公司已经真正地改变了经营业务的各个方面：战略、结构、产品、人才和文化。

我们俩都认为，人员发展是领导工作中重要而有益的方面。作为公司的董事会主席或者CEO，你必须始终考虑哪些技能与公司的未来战略相匹配，哪些人具有学习和成长的潜力，哪些角色轮换可以帮助他们做到这一点。我们推动那些有志向成为高管的人改变工作地域，变换不同的工作领域。在这些工作中，他们可以控制盈亏，并在管理员工中发挥更大的影响力而不是权威。

例如，几年前，当迈克尔·米巴赫圆满完成中东和非洲业务负责人的工作时，他对领导亚洲很感兴趣。彭安杰说不。为什么？因为这样会让他处于舒适的状态中，只是在范围更大的舞台上开展相同的工作。“你去亚洲再花五年时间，同样可以把工作做得非常出色，但这如何让你表现出更大的吸引力？”彭安杰问他。迈克尔意识到那样做是不会的。相反，他需要了解公司业务的技术和数据，补充他在市场开发、销售和客户管

理方面的专业知识。到美国去，那是公司最重要的区域，担任比较模糊且不太直接负责的角色，以此锤炼自己。于是，他担任了首席产品官。

彭安杰鼓励他的所有直接下属以类似的方式提升自己，我们希望公司所有的管理人员对他们的团队也能如此。这一理念也融入到公司的人力资源工作中。每年六月，每个经理都与他/她的每个直接下属进行对话，以便评估发展领域（哪些事情做得很好，哪些需要改进，如何在深思熟虑的冒险行为中得分，紧迫感，使复杂的事情简单化，赋权且担责）、职业理想以及他们实现这些目标的方式。公司将最终评估与每个业务部门的明年战略，执行该战略所需的技能以及继任计划进行比较。这样，我们可以在整个公司中寻找对员工和公司最有意义的举措。



2020年2月25日，彭安杰和迈克尔·米巴赫在万事达卡内部的全员议事大厅，宣布CEO过渡的消息。

北美业务总裁琳达·柯克帕特里克（Linda Kirkpatrick）还在投资者关系部工作时，彭安杰就开始注意到她的战略创造力和执行能力。此后，每两三年她就会被任命担任不同的职务。法律总顾问蒂莫西·墨菲（Timothy Murphy）从法务部门调任去领导产品团队，再到担任现职——这一职业轨迹使他蜕变成一名商人律师。首席财务官萨钦·梅赫拉（Sachin Mehra）在卸任财务部运营委员会的职务以后，转任商用产品

部负责人，然后重返财务部担任副首席财务官，继而领导整个团队。

未雨绸缪

继任计划不仅仅是我们两个人早期谈论的话题。在议事大厅会议上，我们与董事会的其他成员、投资者和员工代表一起提出了为期十年的建议。为什么？因为当一位领导者取得如此长时间的成功时，人们往往不会去反对他/她。我们希望最聪明、最优秀的人才能够获得持续驱动，从而建立一个伟大的公司，并且有朝一日还要去经营它。在瞬息万变的环境中，未来十年之后，我们可能都会感到需要新鲜血液。我们并不认为一切都是理所当然的，因此希望尽快开始开发新渠道。我们的目标是成为培养总经理和万事达卡未来CEO的工厂。时钟在嘀嗒作响。

许多CEO都在努力设想未来自己不再领导公司的样子。他们会为未来的自己设定回报，并希望尽快落实，但那不是我们的风格。因此，在彭安杰任职大约五年后，我们开始更加认真地物色未来的继任者。对于一家达到万事达卡这样规模和复杂程度的公司来说，再迟一点就来不及了。许多公司在预期的过渡点之前一年、两年甚至三年才开始考虑CEO继任者。那些原本只要能够获得更多的投资、发展和时间就可以成为真正竞争者的人员，最终往往会流失。

由于行动较早，我们能够规划一些事情。我们认为，这些事情对于实现有说服力且广为接受的CEO继任至关重要：我们在公司内部撒了一张大网。在自然退休政策的帮助下，我们淘汰了公司的一批顶层人员。这样，30名高管有机会进入重组后的管理委员会，在彭安杰的指导下开展工作。这是与公司未来相适应的全新的领导层人员结构，因此，时机似乎已经成熟，可以通过广泛的“高级管理人员卓越计划”来完善公司内部现有的领导力发展系统。该计划最终将会转变成一个更正式的继任过程。我们确定了42位担任不同职位的人员，并给他们提供团体与个性化领导力的培训和辅导。他们一次、两次甚至三次失败的经历也增加了在董事会的曝光率，他们在会议上发表演讲，并通过非正式的咖啡或季度会议上的“速配”形式与董事会进行面对面的互动（这些会议旨在尽可能地促进董事会成员与重要高管之间的联系），也让董事会有了更多的了

解。其中一些还被任命为董事会级别的导师；例如，彭安杰建议里克聘用迈克尔，因为迈克尔当时已经是中东业务的后起之秀。

到2018年，公司已经涌现出几位前途无量的竞争者。他们已经为担任CEO一职做好准备，因此我们围绕最终决策进行了更为周密的安排。公司的发展势头正盛，董事会不愿看到彭安杰离开，但同时也意识到，我们不希望高级人才因为无法获得机会而开始流失。从一个备受尊敬、事业有成的CEO那里过渡并非易事。但是，无论在内部还是外部，彭安杰都认为，我们的下一代领导人将会更好地推动公司业绩取得更大发展。

我们从一开始就坚持另一个关键原则：让整个董事会参与，并在继任加速阶段进一步强调该原则。选择CEO之类的重要事情不可能委托给附属委员会。我们坚持认为，关于此问题的每次对话都要以群体的方式进行。我们在2016年春季左右停止对可能性较大的候选人进行直接指导，因为我们不希望对任何人厚此薄彼，或者看上去如此。但是，在日常工作中，候选人仍然可以在季度会议上发表演讲，在早餐、鸡尾酒会和晚餐时与董事会成员进行交流互动。我们要求每位董事至少亲自与每位重要的竞争者进行一次会面。

为了解决明天的问题，我们所有人共同努力，在前进过程中仔细定义并确定了灵活的、具有前瞻性的职位规范。在每年12月的董事会晚宴上（一直致力于人文和文化），彭安杰一直都能获得时间，概述他认为下一任CEO需要具备的特征。现在我们都在仔细思考这些想法，试图更确切地说明公司希望从事该工作的人选特征。我们意识到，答案并不是彭安杰的副本；但是我们的第一关描述离彭安杰2.0版本并不遥远。我们下一步描述了一个拥有阳光下所有属性的超级英雄。这项工作正在进行中。

更正式的程序

2017年6月，我们决定聘请一家外部咨询公司，以便将自身的原则、方法和公正的见解带入流程之中。我们不希望任何参与其中的人感觉公司的最终选择反复无常或者带有偏见。我们调研了三家公司，最终

选择了亿康先达公司（Egon Zehnder）。我们知道，该公司可以为最终候选人提供重要的建议和支持，并且可以帮助我们确定哪一位可以最有效地完成鲤鱼跳龙门的艰巨任务。不过，有一份关于顾问的说明：他们可以帮助你更加成功，但却无法替你完成工作。尤其对于CEO继任而言，该过程始于并止于董事会，还要获得一个规模很小、严守秘密的执行秘书处（特别是首席人力资源官）的支持。对我们而言，他就是才华横溢的首席人力资源官迈克尔·弗拉卡罗（Michael Fraccaro）。

在聘请亿康先达公司之后，我们更加坚定地在人才开发方面进行投入，这样，每个参与者都能够体验到良好的服务——在理想的情况下，即使无法当选CEO，也愿意继续留在万事达卡。亿康先达公司通过身临其境的异地项目、个性化的指导和发展计划以及心理测验和360度评估，将最有潜力的继任者置于首位。所有这些旨在使他们成为更可信的竞争者，并确保他们从选拔过程中获得个人价值。截至2019年4月，一共有四位领跑者，我们对此非常乐观。所有人都满腔热情地参与这一过程，在领导能力上取得了长足进步。

公司介绍与经营数据

万事达卡

成立时间：1966年

总部地址：美国纽约州玻切斯市

员工数量：2万



资料来源：万事达卡

亿康先达公司团队还帮助董事会敲定了我们的职位规范。他们采访了独立董事，更多地了解他们对万事达卡与新任CEO携手步入未来的看法，并将调查结果反馈给公司。在选拔过程结束时，我们还要求他们提出最优秀的外部候选人——不是指那些他们接触过的人，而是那些根据简历和推荐信来判断可能胜任CEO职位的其他公司的领导人（如果我们想从外部聘用的话）。通过谈论那些陌生人，了解他们哪些地方值得赞赏、哪些地方不敢苟同、他们的哪项技能、经验和特点与我们的未来最为相关，促使我们确定了胜任CEO的必备条件。这主要包括可靠的信誉、对公司复杂业务和公私伙伴关系的深刻了解、技术和国际知识、战略头脑及执行和演讲能力、适应力、草根智慧、优良品质、强烈的社会使命感（考虑到我们认为公司目前在社会中发挥的作用，以及在遥远的未来将继续发挥的作用）。在解决所有这些问题后，我们决定不再面试任何外部人员。我们清楚，可以在四位内部竞争者中找到合适的CEO。

我们保持选拔过程公平的最后一种方法是，在最终一次决定性的会谈之前，保持思想开阔，不透露任何偏好。为什么？因为一旦允许董事会成员发表意见，你就不能把魔鬼放回瓶子里了。占主导地位的声音就会开始影响会谈。如果董事长或CEO持有某种观点并表达出来，情况尤为如此。没有哪位董事或CEO候选人愿意参与一个精心安排好的、已有预设结论的选拔过程。我们希望每个人都能积极参与，希望所有的重要竞争者尽可能长久地成为考虑对象，从而确保做出最佳抉择。因此，我们俩甚至都没有暗示过我们倾向于哪种方式。我们告诉董事会，“如果您做好了投票准备，我们会说明我们的想法。”

辩论与决定

2019年10月，我们决定在年终会议上再进行一次继任演讲。我们一直保持高度警觉，开始感觉到董事们在支持他们喜欢的候选人。我们一直以董事会和公司相对不受政治影响为荣，因此我们也努力避免形成任何派系。这意味着需要在12月份进行更严肃的讨论，我们开始认真为此做准备。里克分别与每一位董事通话，向他们了解每位候选人的优点和不足，并询问如果要求当天投票的话，他们会把票投给谁。里克对所有

这些信息保密，但是当董事会最后在晚餐会面时，他以此作为模板供大家讨论，鼓励人们维护自己喜欢的继任者，并确保听取所有意见。然后，他要求董事会考虑每位候选人不应该得到这份工作的原因。夏洛克·福尔摩斯（Sherlock Holmes）说："当你排除了不可能的事情之后，剩下的任何事情……都必然是真理。"在长达三小时的会议结束时，我们感觉已经为投票做好准备，并且一致同意：迈克尔·米巴赫当选。他是一位全球公民、战略执行家、有远见卓识的天才经理，也是一位不断学习进取的人。

当然，我们在选拔与任命CEO如此敏感的事情时，意味着已经达成共识，而不只是一个官方决定。前者可以帮助消除更多细节。但对于后者，你必须立即通知有关人员并发布公告。下一个难题是公司内部的继任。里克准备卸任，而彭安杰愿意接任。我们知道，所有的最终入围者对此都很满意；他们与彭安杰的战略观点充分吻合，这就可以避免哲学式的冲突。他也将为未来的CEO过渡提供巨大的帮助。我们也知道市场会尊重这一举动。在考虑了一系列替代方案之后，董事会选择继续执行该计划。

2020年2月22日，就在疫情蔓延到世界各地之前，我们最终决定任命迈克尔为万事达卡的下一任CEO。里克亲自与他以及其他三位候选人单独会面，告知他们任命结果。迈克尔显然很高兴。尽管其他人感到失望，但也都表示接受结果，并向我们保证，他们会留在团队中，继续并肩前进。截至撰写本文时，他们仍然和我们在一起工作。我们感到非常骄傲，因为他们和整个公司，在当选CEO迈克尔的领导下，平稳地度过了2020年。2021年1月，迈克尔升任公司最高职位。

CEO继任决定绝非易事。但是，如果公司及早开始准备并遵守一定的规则，难度会大大降低。首先考虑公司内部的大量员工。让整个董事会和即将离任的CEO参与进来。在确定公司想要聘用哪种类型的领导人以后，着眼解决明天的问题。在候选人发展上大量投资，尤其是顶层人员。还要考虑公司外面的最佳人才，那会对你有所启发。最后，坚持做到公平公正，直到董事们开展辩论并做出决定。还有一点，你也希望选拔出的CEO完全适合这份工作，你也希望所有相关人员都能接受选拔结

果，认为这对公司来说是正确的决定。我们希望已经在万事达卡实现了这些目标。

有的董事会在妨碍ESG

滕西·惠兰（Tensie Whelan）| 文
时青靖 | 编辑

可能给企业带来财务风险的环境、社会和治理(ESG)问题在2020年爆表：气候变化、水资源短缺、污染、#我也是、#黑人的命也是命、员工福利、员工多元化、腐败、侵犯人权、供应链丑闻……更别提新冠疫情了。然而，尽管许多投资者和CEO如今在做决策的时候会认真考虑ESG，但是一个强有力的支持阵营却落伍了：公司董事会。

最近的研究——包括我们以及纽约大学斯特恩商学院过去的MBA学生杰米·弗里德兰(Jamie Friedland)和埃伦·克努蒂(Ellen Knuti)进行的研究——表明，许多董事会几乎不具备ESG的相关专业知识，许多甚至没有意识到关注重大可持续发展问题的必要性。

比如，普华永道的《2020年企业董事年度调查》(2020 Annual Corporate Directors Survey)发现，只有38%的董事会成员认为ESG问题会对公司产生财务影响。尽管如此，贝莱德(BlackRock)和道富环球投资管理公司(State Street Global Advisors)等机构投资者——以及加州公务员退休系统(CalPERS)和加州教师退休系统(CalSTRS)等主要资产所有权人——都越来越重视ESG业绩。企业的CEO们也加入了这一阵营：2019年8月，商业圆桌会议宣告企业宗旨的行为是对积极的ESG行为给予的广泛而有力的拥抱，它要求董事会采取行动去执行。

然而，在涉及接纳可持续发展的问题方面，董事会依然是顽固不化的局外人。问题主要在于缺乏专业知识。我们对普华永道的研究进行了跟进，根据彭博社(Bloomberg)和公司简介对2018年《财富》100强1188名董事的个人资质（我们认为，公司认为重要的资质都会罗列出来）进行了分析，并且发现，不到三分之一（29%）的人具备相关的ESG专业知识。比如，在“环境(E)”类中，气候和水对多数企业和投资者

来说是两个重要的领域。然而，在研究涉及的所有这1188名《财富》100强董事会成员中，只有5人具有相关经验。存在重大环境问题、坚定使用可持续会计标准委员会(SASB)分类的行业并没有在他们的董事会中体现出这种重要性：尽管耐用消费品和服装行业存在巨大的能源、废物和水足迹，但是该行业却没有具备环境资质的董事会成员。医疗卫生、金融和保险行业存在重大的“E”风险（最明显的是气候变化），然而，研究涉及的该行业149人的群体中，只有11名成员拥有“E”资质。

“社会(S)”类是董事会ESG专业知识最为集中的类别，在所研究的1188名董事会成员中占5%。这5%中的多数致力于支持提高女性在高管阶层及董事会中的数量和影响力。与在原本黯淡的图景中看到一丝希望的情形截然不同，人权、人力资源开发、福利与安全等重要的“S”问题在董事会成员中仅有微不足道的代表。

在“治理(G)”类中，研究涉及的1188名董事会成员中只有8名拥有网络/通信安全方面的专业知识，这一领域的重大财务风险日益明显。极少有董事在道德、透明度、反腐败及其他重要“G”类问题方面拥有权威经验。

董事会董事在ESG专业知识上的这幅凄凉景象，与重大ESG问题在创造财务风险与机遇方面的日渐重要形成了鲜明对比：研究表明，因运营效率（即，减少废物排放、减少供应链波动）、创新（即，诸如耐克Flyknit运动鞋这种改变品类的新技术）、员工关系改善（即，降低离职率和提高生产率）和风险消减（即，监管、运营、市场和声誉风险）的推动而在重大ESG问题上有良好表现的企业拥有出色的业绩。一家企业的价值有很大一部分与其声誉相关，而对ESG问题的管理可以消极或积极地影响到公众对一家企业的看法。这些都清楚地表明，重大ESG因素的价值意义日益显现，而多数董事会对此尚无准备。

那么董事会该做些什么？

招募懂ESG的董事会成员。董事会需要了解重大ESG问题的风险与机遇的成员，尤其是那些有切身体验的人。不，谙熟“E”的董事会成员不一定非得是气候变化科学家；董事会可以临时雇请这样的专业化人才。可是，更多的董事会成员必须对重大ESG问题要有战略性的认识。

如今，在多数企业的董事会中，前CEO占了多数。这些CEO在10-20

年前执掌帅印，当时ESG问题在财务上的重要性并没有被明确，可能会给董事会带来脱离实际的心理负担。相比而言，普华永道发现，女性董事会成员更有可能表示，气候变化和人权等重大ESG问题应该成为企业战略的一部分。

作为一家将其董事会成员的专业知识与其所面临的ESG问题对应起来的企业，陶氏化学(Dow Chemical) 已享有盛誉。为应对其重大的环境风险（比如，原料、能源、水、气候），陶氏有三名董事会成员具备相关的“E”资质：一名是美国气候行动伙伴关系成员，一名是环保署(EPA)前署长，还有一名是世界可持续发展商务理事会主席。

另一方面，尽管面临巨大的气候风险，利宝互助(Liberty Mutual)（财产及意外伤害保险）却没有董事会成员具备气候资质，虽然有两名成员为能源公司效力。

了解你公司今天和明天面临的重大ESG问题。要确保你了解员工、民间团体和长期投资者等关键利益相关者对这些ESG问题的看法。无论从风险管理的角度还是机会开发的角度，确保ESG融入了公司的文化和商业战略。

可持续性思维。董事会成员应该确保企业制定有融入企业商业战略的可持续发展战略，以及与关键报告标准相一致的关键业绩指标(KPIs)，而关键报告标准已融入工作计划与薪酬，并得到第三方的保证。SASB提供统一的报告标准，但会根据行业进行个性化设计，以指明重大的ESG问题，这让董事和投资者可以监督和跟踪企业对重大ESG问题的关注。董事会成员也应该要求高管团队报告他们ESG投资的财务影响，包括依照纽约大学斯特恩可持续商业中心的可持续发展投资回报率法(Return on Sustainability Investment, ROSI)等模型而得出的风险规避、员工留职和运营效率等无形和有形的收益。

确保在重大ESG问题上取得良好业绩不仅是董事会的受托责任，对投资者和公众十分重要，有助于实现长期、强劲的财务业绩；在一个日益遭受ESG相关危机的世界里，它对企业的价值意义也至关重要。一个可持续的企业部门始于最高层。



滕西·惠兰是商业与社会临床教授，纽约大学斯特恩可持续商业中心主任。她还是Arabesque and Inherent Group顾问委员会的成员。

私人投资者
可以终结贫困

戴维·杰克逊（David Jackson）
贾弗·马查诺（Jaffer Machano）｜文
时青靖｜编辑

“重要的是要记住，所有贫困都是地方性的。”这句源自联合国2009年报告《重新思考贫困》(Rethinking Poverty)的话不仅是在重申蒂普·奥尼尔(Tip O’Neill)著名的政治妙语，而且是对一个强大事实进行的令人印象深刻的低调陈述。了解一个人的所在地就是要了解为何这个人生活在贫困状态，而且会继续生活于这种状态。

相比于一个地方的财富、税收政策或商业环境，基础设施才是更能发挥影响的因素。高品质基础设施——从交通运输设施（机场、公交客运、重轨）到社会设施（教育、住房、医疗、卫生）再到数字设施（宽带）——不仅会提升居民的生活质量，而且还会创造和支持服务，促进资本投资、扩大纳税人群体。除了扭转今天的贫困局面之外，基础设施投资还有可能避免未来的贫困——根据世界银行的《全球经济展望》(Global Economic Prospects)报告，鉴于世界上经济最薄弱地区有可能会因新冠疫情而经历“失去的十年”，这是一个重要的经验教训。

想想看，1990至2009年期间，时逢人类历史上最大规模的减贫，全球生活在城市贫民窟家庭的人口从47%下降到33%。就在同一时期，从最贫穷经济体跻身中等收入富裕经济体的两个国家——印度和巴西——城市贫民窟人口分别从55%降到24%，从37%降到22%。城市基础设施的急剧扩张——从改善供水和卫生设施，到提供耐久的住房及充足的生活空间，到确保可靠的电力等好处——是这些减贫努力背后的推动力量，使数以千万到数以亿计的人受益。

这正是最近的私人投资趋势令人不安的原因之所在。根据全球基础设施中心(Global Infrastructure Hub)的数据，2010至2019年间，只有

60亿美元的私人基础设施投资流向了世界上最贫穷的国家——这还不到同一时期1.1万亿美元总投资的1%。如此显著的融资短缺发生在历史性的宽松货币政策时期，各国央行在这一时期让全球市场充斥着流动性。由于金融资本越过了发展需求最大的最贫穷市场，实现可持续发展的前景也越过了这些市场。

这种缺乏投资的一个关键原因涉及商业数据和私营部门决策之间的脱节。诚然，鉴于这些国家缺乏深度资本市场、营商困难，而且缺乏强有力的法治，投资存在真正的挑战。可是，数据清楚地显示，非洲基础设施投资10年的违约率不到2%，其中非洲的社会基础设施达到了历史上最低的违约率和最高的回收率。然而，在全球资本市场充斥的流动性提高了投资者风险门槛的时代（因而出现了“蠢钱”一词），在低收入市场对前景看好的基础设施投资显然是异常之举。

另一个问题是货币风险。低收入国家的多数基础设施投资完全以外币而非本币计算，这意味着借款方容易受到货币波动引发的外汇风险。此外，地方政府通常必须向其本国政府申请以外币借款的许可，即便对那些资产负债表状况良好的都市来说，这也会被证明具有挑战性。

最后，世界上最贫穷国家的地方政府通常缺乏在资本市场借款的能力。原因是多方面的：地方的信用形象是由国家政府的债务决定的，无论他们的财政状况如何——这也是为何世界银行声称发展中国家500个最大城市中只有20%达到投资级的一个原因——许多地方被剥夺了发行债券、征税或负责偿债的法定权力。结果，国家政府成为了有选择权的借款人，这意味着地方基础设施项目为获得必要融资必须与国家优先项目（包括防务）竞争。

当然，在世界上的低收入和最不发达市场消除贫困需要公营部门的行动，即，中央政府的行动。中央政府必须授权地方政府进入资本市场。他们应该扩大监管权，以实施借款，扩大税务权，以获得用于偿债的市政收入，扩大法定的偿债责任，以增强投资者的信心。地方还应该可以在未经中央政府授权的情况下以本地货币借款，这会让能够对冲货币风险的投资者得以利用投资池直接为发展中国家的机会进行融资。

可是，除了公营部门的行动之外，我们还需要创新，激励投资者将资金投向低收入国家中前景光明的基础设施项目。这包括创新的融资方

法和工具，以增强全球主要资本市场与开发金融机构、多边组织及经合组织(OECD)国家政府等优惠性金融机构之间的协同效应。发达国家可以利用混合融资工具来确保其海外开发援助(ODA)可以用作优惠的第一笔损失本金，以吸引私营部门为基础设施项目融资。

同样重要的是，除了涉及项目的商业可行性数据之外，我们还需要数据创新。地方的信用可靠度早该依据他们自己的资产负债表实力来评估。这需要那种能够向市场准确传递信号的信用数据，看看哪些城市拥有强劲的资产负债表，因而信用可靠，属于投资级信用。将这些数据放到网上不仅可以促进私人投资，而且还可以使企业和政策领导人能够倡导将国家债务与地方债务分开核算。

联合国资本开发基金会(UNCDF)正好已在对这些创新进行试点。UNCDF与城市及地方政府联盟(United Cities and Local Governments)和全球城市发展基金(Global Fund for Cities Development)一道发起了一个国际市政投资基金，向发展中国家和最不发达国家的地方基础设施项目提供私人和公共融资——目标是在首次结算时资本总额达到3.5亿欧元。此外，我们对几个城市开展了信用测试，发现有7个地方（3个在孟加拉国，4个在尼泊尔）属于投资级信用。一旦我们能够把这一发现提交给孟加拉国政府，我们就能够与那些城市达成信贷项目试点的协议。

我们希望我们的基金和信用数据创新不仅可以向低收入地区的基础设施项目提供融资，而且还希望它能证明类似项目的可投资性，激励新基金和工具的出现，并且更大程度地释放对基础设施项目的私人融资，这些项目从商业和开发的角度来看都可以实现交付。

所有的贫穷都是地方性的，不过所有的繁荣也是地方性的。通往繁荣的道路只会与其所依托的基础设施一样坚实。现在是私人投资以及全球金融体系证明这一事实的时候了。



戴维·杰克逊是联合国资本开发基金会负责地方开发融资业务的主管。贾弗·马查诺是联合国资本开发基金会负责市政投资融资的全球项目主管。

成为数据驱动型企业难在哪?

兰迪·比恩（Randy Bean）| 文
时青靖 | 编辑

今天，作为主流企业，公司的繁荣兴旺意味着数据驱动。在这一阵线上落伍的企业眼睁睁地看着他们的数据驱动型竞争对手在过去十年里夺取了市场份额，打入了他们的客户群，而亚马逊、Facebook和谷歌等先驱企业获得了占支配地位的市场估值。现在，主流的《财富》1000强企业发起了反击，通过大力投资数据和人工智能计划来缩小差距。连续第三年，对数据和人工智能计划的投资都近乎全面普及，根据NewVantage Partners最新发布的一项高管调查结果，99%的企业声称对数据和人工智能进行了投资。NewVantage Partners是我在2001年创立、为《财富》1000强企业提供数据领导力咨询的战略咨询公司。可是今年，尽管投资在增长，但是多数企业似乎难以保持势头。

这是对代表主流企业的最高层高管进行的第九次年度调查，重点调查的是这些企业内部在大数据和人工智能(AI)方面取得的进展。对于2021年的报告而言，我们调查了85家《财富》1000强企业及行业领军企业——自从这项调查2012年首次开展以来参与率和代表性最高的一年。参与的企业涵盖金融服务、生命科学、医疗卫生和零售业的蓝筹股领军企业。今年，受访者中担任首席数据官(Chief Data Officer)或首席分析官(Chief Analytics Officer)的人达到创纪录的76%。调查对象包括在企业内部负责数据监督及负有职责的最高层企业高管。

在这项调查进行了近十年之后，我们注意到两个重大趋势。首先，主流企业一直对大数据和人工智能计划稳步投资，努力成为更具数据驱动型的企业：91.9%的企业声称，对这些项目的投资步伐在加速，62%的企业报告称，对数据和人工智能的投资超过5000万美元。第二，今年调查的结果表明，即使调拨的投资达到了创纪录的水平，企业仍然难以

从他们的大数据和人工智能投资中获得价值，并成为数据驱动型企业。由于通常背负着传统数据环境、业务流程、技能组合以及可能不愿改变的传统文化负担，随着需求的增加、数据量的增长以及企业寻求其数据能力的成熟，主流企业似乎面临着更大的挑战。

在2021年的调查中，《财富》1000强企业报告称，用于衡量其数据和人工智能投资是否成功的主要指标出现了下降。各企业表示，他们在将数据作为企业资产进行管理、打造数据文化、展开数据和分析竞争以及使用数据推动创新方面都难以取得进展——许多情况下甚至在败退。只有29.2%的企业报告实现了转型的业务成果，而仅有30%的企业报告已制定明确表述的数据战略。也许最能说明问题的是，仅有24%的受访者表示，他们认为自己的企业在过去这一年里是由数据驱动的，相比前一年的37.8%，这出现了下降——这一数字表明，将数据融入决策过程的努力并不像领导者此前认为的那么成功。

这种进展迟缓的根源在何处？高管们连续第五年声称，文化挑战——而不是技术挑战——是数据计划方面的最大障碍。在2021年的调查中，92.2%的主流企业报告称，他们仍在苦苦应对文化挑战，这些挑战涉及企业协调、业务流程、变革管理、沟通、人员技能以及对开启变革的抵制或缺乏理解。仅在四年前，已经高达80.9%的企业认定文化挑战是成功的最大障碍，而现在比四年前的比例更高。正如管理学大师彼得·德鲁克曾经所言："文化以战略为早餐。"

这种文化抵制并非在所难免，但也许是可以预见的。在将近十年前的2012年，埃里克·布林约尔松(Eric Brynjolfsson)和安德鲁·麦卡菲(Andrew McAfee)在《哈佛商业评论》上写道，大数据将是一场管理革命。那么，为何企业在对数据计划进行了近十年的投资之后仍在艰难地努力成为数据驱动型企业？一个答案就是，成为数据驱动型企业需要时间、专注力和毅力。太多的企业将努力的程度降到最低，或者未能正确估计这种大规模业务转换所需的时间。

鉴于这些发现，首席数据官们和企业数据领导们应该考虑三条务实的建议：

1. 企业可以将其数据计划的重点放在已明确确定有重大影响的业务问题或用例上，以此获益。通过从存在关键业务需求的地方入手，高管

们可以以能够帮助企业实现价值的“速战速决”方式来展示价值，为他们的数据投资建立信誉，并利用这种信誉建立业务势头。我们看到，那些未对业务需求进行明确界定就投资于数据能力和技术的企业一次又一次失败了。

2. 企业必须重新审视他们将数据视为他们企业业务资产的方式。数据会像河流一样在任何企业中流动。从采集和生成到沿途许多点的消耗和利用，都必须对它进行管理。

3. 数据驱动型企业的转型是一个长期的过程，需要耐心和毅力。对数据管理、数据素养以及企业内树立数据价值和影响意识的方案进行投资可能代表着朝正确的方向迈出了最后一步，但企业必须表明，他们会长期致力于此，坚持这些投资，在结果没有立竿见影的时候不会失去耐心或放弃努力。

尽管去年出现了明显的挫折，但值得注意的是，企业在过去十年中取得了巨大进步。当这项调查在差不多十年前首次发起的时候，主流企业刚刚开始接受大数据及其预期的转型影响：大数据和人工智能是新生能力，得到的投资最少；没有几家企业制定了正式的方案，明确表达了公司的承诺；首席数据官的职能除了少数几家企业外尚不存在。在这些年间，报告任命了首席数据官的企业比例从2012年的12%提高到了2021年的65%。有意思的是，今年调查中81%的高管指出，他们对自己企业内数据和人工智能的未来持乐观主义态度。毫无疑问，大数据已经被纳入主流。

可能还有一个事实是，随着企业的日渐成熟，他们开始意识到，他们最初高估了自己实现数据转型阶段性成就的程度。如今，许多企业因十年的投资而具备了更好的理解度和娴熟度，因而采取的是更加自我批判的观点。他们意识到，要在数据和分析领域成功竞争，他们必须将自己的手法提升到更高的水平。做得足够好已经不够了。他们的数据驱动型竞争对手会继续提高门槛。

今年的调查结果告诉我们，尽管主流企业在投资和建立数据领导层方面取得了进展，但是重大的挑战依然存在。一直未得到充分认识的是，数据转型的努力要花多长时间才能在主流企业产生效果，因为他们仍然背负着传统体制、传统文化，有时候还有传统技能的负担。成为数

据驱动型企业并不会一蹴而就。打造数据文化是一个过程。这些努力会随着时间的推移而逐渐明朗。如今，大数据和人工智能已成为主流，但仍然还有许多工作尚待完成。



兰迪·比恩是NewVantage Partners咨询公司的CEO及管理合伙人。

下一代亚太家族企业需要外部专业知识

The Next Generation of APAC Family Enterprises Will Need Outside Expertise



> 准备接班过程中的一个关键步骤就是引入值得信赖的外部顾问。

一个家族企业代表着一个独特的愿景：一系列已经持续了数代人的牢不可破的核心价值，并且必须能在后代当中持续传承下去。

这些核心价值观构成了家族企业与客户、员工、供应商和社区之间的信任纽带，并且超出大多数其他企业能够达到的水平。

全球疫情的暴发让这些纽带受到了考验。疫情恰好出现在许多第一代亚太家族企业达到一个拐点之际，而企业创始人和下一代继承人在开启继任计划流程时，就已经考虑到了数字化转型、治理实践和经验领域之外的其他问题。

为了规划好未来，同时管理并建立利益相关者的实体信任、情感信任、数字化信任和财务信任，新一代亚太家族企业正越来越多地寻求专业知识的帮助，这些专业知识不但超出了他们的寿命或接触范围，也会

结合对企业合作伙伴和客户需求的客观评估来权衡家族成员的利益。

未来之路

随着疫情的持续，维持和打造一个可信赖的遗产和继任计划的任务已成为重中之重，对于加强企业的情感和财务信任纽带更是至关重要。

然而，出于各种原因，只有大约一半的亚太家族企业制定了明确的继任计划。例如，可能某个企业的创始人想要无限期地领导一家企业，又或者下一代还没有准备好承担领导职责。因此，在设计多个继承方案时，家族企业需要公正的指导，考虑到家族动态和兴趣。

对于家族企业而言，定义未来不能仅限于为家族成员赋予角色和职责。计划必须确保让各代家族成员以及主要的顾问和高管心底踏实，对他们在建立企业未来中所扮演的角色、对他们影响企业不断演进的战略远景的能力感到安心。简而言之，该过程应将家族的目标和企业的目标结合在一起。

发出明确的信号

许多亚太地区的家族企业在组织内部和外部都在承受疫情带来的巨大破坏。虽然艰难，但这个时刻也为他们提供了难得的机会，来增强员工、合作伙伴、客户和社区之间在未来数十年内的信任。

危机时刻要求企业在各个层面时刻保持透明和持续的沟通。企业必须通过表现出同理心、沟通战略行动、授权领导者做出决策，以及宣布继承、发展、出售或IPO的即时计划来战胜危机。

接班

对于下一代亚太家族企业而言，准备接班过程中的一个关键步骤就是引入值得信赖的外部顾问，以帮助他们管理信息，支持和增强他们的核心价值。

继任计划可能会揭示家族企业的新使命。越南最大的私有企业集团

Vingroup在汽车、手机、房地产、酒店、娱乐、教育和医疗保健等不同领域拥有众多子公司。在其下一代领导层开始着手企业数字化转型时，该集团成立了一个新的子公司VinSmart。

为了满足不断变化的客户需求， 外部顾问帮助Vingroup的下一代领导层确立了企业的定位：在智能设备、人工智能和自动化等领域的新兴技术领导者。在Vingroup重塑自己的未来时，获得这一客观的专业知识是至关重要的。

通过收购来管理增长是领导层要考虑的另一个重要问题。Visy是一家总部位于澳大利亚的纸业、包装及回收公司。该公司最近收购了一家举足轻重的玻璃制造企业，进一步巩固了公司在亚太地区可持续包装解决方案供应领导者的地位。

Visy与其受信任的顾问合作完成了这一转型性收购，从而提高了公司作为该领域领导者的知名度，展示了公司对高价值制造业工作岗位的承诺，扩大了其可持续包装战略，并实现了这个家族企业创始人对下一代的期许。

由于许多亚太家族企业仍由其创始人经营，疫情的意外暴发及其广泛的破坏力让一些组织措手不及。在下一代准备接班许多家族企业之际，他们都需要做好应对下一次破坏的准备。

对正在经历内外转型的企业而言，现在正是为家族企业引入外部顾问的良好时机。立场客观的合作伙伴的观点、见解和专业知识将帮助企业确保其信任纽带在后代中不断传承下去。

本文来自德勤中国副主席兼德勤全球家族企业服务主管合伙人周锦昌先生。

Spotlight 聚光灯



高管如何助力销售

HOW LEADERS CAN DRIVE SALES

蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 时青靖 | 编辑

如果CEO去推销

When CEOs Make Sales Calls

诺埃尔·卡蓬（Noel Capon）
克里斯托夫·森（Christoph Senn）｜文



高层管理者干预B2B会产生怎样的影响。

核心观点

状况

B2B供应商的CEO和其他高管与战略客户交流，可能对公司收入、利润、增长、股东价值乃至存亡产生重大影响，但影响是好是坏有很大的差异。

干预类型

领导者与战略客户交流的风格，根据对建立关系和获取利润的重视程度不同，可以分为五种类型：放手不管型、自作主张型、社交型、交易型和增长斗士型。

目标

领导者应当尽量努力在核心客户那里成为增长斗士。这样对公司和客户都有很大的好处。

数年前，某跨国化工公司高管罗伯特决定与一个大客户见面。罗伯特刚进这家公司不久，并不熟悉客户公司面临的难题和自己公司提供的方案，给客户留下的印象并不好。更糟糕的是，他还提出在需求高峰期为该客户增加产能，且没有限制——他的公司根本无法履行这个承诺。客户经理纳迪娜事后才从客户联络人处得知这次会面和承诺的事。最后客户关系严重受损，纳迪娜及其团队尽力修补也无济于事。

大约同一时期，制药业巨头默克决定将数据处理系统外包。评估过几个相关服务提供商之后，负责筛选供应商的管理者选定了埃森哲。但就在签订协议之前，IBM公司CEO萨姆·帕尔米萨诺（Sam Palmisano）拜访了默克CEO。帕尔米萨诺是从销售团队升上CEO职位，上任后发起

了IBM关注核心战略客户的综合客户项目（Integrated Accounts Program）。他充分了解与客户公司高管培养和维持良好人际关系的益处。最终默克与IBM签订了外包协议。

大部分高管都觉得接触客户是把握市场的一种途径，是自己工作的一部分。B2B供应商的高层领导者与战略客户（对公司未来至关重要的客户）建立友好关系，可以对自己所在公司的收入、利润、发展、股东价值乃至公司存亡产生重大影响。他们通常可以担任关键客户关系的高管赞助人，与在公司内部的IT活动及其他活动里的职责相似。不过，我们在研究和面向全球销售机构的咨询工作中发现，高管干预的实际效果有很大的差异，上面提到的两个例子也说明了这一点。

为了进一步研究CEO及其他领导者对销售的影响，我们与B2B公司的高层领导者交流，询问他们与大客户接触的情况。绝大部分领导者表示自己广泛与大客户交流，并取得了积极的效果。然而相应公司的客户经理在采访中告诉我们的情况却截然不同。我们意识到，高管接受采访时提供的信息会掺杂严重的自我汇报偏差，必须换一种方法。因此，2012年至2018年间，我们在纽约、鹿特丹、瑞士圣加伦和新加坡等地开办了30场高管教育研讨会，邀请515位战略及全球客户经理参加。在此基础上，我们总结出了高层领导者干预战略客户关系的五种主要类型。本文探讨这几种干预类型及其相关的回报、风险，以及对企业绩效的影响。

五种干预类型

高层领导者与客户交流，核心目的有两个：增加收入，培养稳健持久的关系。以下五种高管干预类型，在这两方面达到的效果各异。

放手不管，“不是我的事”。对销售不闻不问的高层领导者并不少见：我们的研究中有28%的高管是这个类型。毕竟他们还有自己的工作。竞争压力日益增加，大部分高管必须用更少的资源办更多的事。“我一般不见客户，”某大型制造企业CEO告诉我们，“那是销售团队的任务。我们的产品和解决方案是世界级别的，还拥有行业顶尖的研发团队。希望客户经理再多努力一点让客户了解我们的价值！”这位高管已经

离职，公司被竞争对手收购，想想他的态度，也许并不是什么令人惊讶的事。

“放手让销售团队自己完成工作”这句箴言很有道理。人力资源部门应当履行职责，聘请最合适的人才指导和管理销售方面的工作。高级销售主管则应当确保销售人员都能获得达成目标所必需的工具和相应培训。倘若结果不尽如人意，应对方法很简单：销售团队应该对流程和人员进行适当的调整。“我们并不希望高层市场营销和运营管理者插手财务，”放手不管的高管这样告诉我们，“所以职能部门领导者为什么要过问销售？CEO就更没道理了。”这种意见暗含的预设是，在高管层面所有职能都同等重要。但我们与世界各地公司合作的经验表明，销售部门其实比其他职能更重要。销售是边界职能，是供应商和客户之间的关键连接。

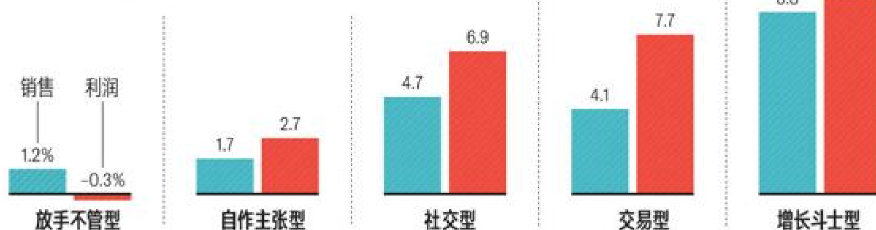
涉及跨界的职位会有很大的压力，要管理不同职责、工作负担、客户需求和道德要求等各方面的不确定性和冲突，因此高管往往选择放手不管，也不足为奇。而且，许多高管误以为自己无法为本公司的销售工作创造多少价值，承担额外的压力去接触客户好像纯属浪费时间。但前面提到的萨姆·帕尔米萨诺的例子说明，高管其实可以发挥巨大的作用，而放手不管则可能错过机会。如果销售团队表现不好，公司收入减少，会影响所有部门的预算。高管若能为销售助力，所有部门都会从中受益。

自作主张。这类领导者通常会直接与大客户见面，事先不找客户经理了解相关信息，客户经理甚至可能不知道高管要见客户（更糟糕的是之后也不知道高管已经见过了客户）。前文提到的罗伯特就是这种类型的典型例子。他擅自与客户见面，在全然不了解两家公司复杂关系的情况下轻率地做出承诺。这类高管（在我们的研究中占了21%）无法成功达成核心目标；他们的行动鲜少能让公司利润增加，在客户关系方面也是弊大于利。一家全球技术外包公司的客户经理告诉我们，“我跟了客户两年，稳步建立信赖，然后全毁了。公司一位高管约了客户公司的高管，没有告诉我，事前事后都没有汇报。他完全不了解那个客户的情况，害得我们至少一年的努力全部白费了。”

获取回报

我们的研究对比515家公司在五年间的销售和利润复合年增长率，可以看出社交型、交易型和增长斗士型领导者都获得了较为可观的回报。

五年复合年增长率



客户经理将这类高管称为“海鸥”，飞过来吵闹一阵，留下一个烂摊子，然后飞走，可能还会回来，也可能不再回到同一个地方。加拿大某大型金融机构的高级销售主管告诉我们，“我们这边的‘海鸥’还不是单独行动，一来就是一大群！”

既然这种交流有很大的负面影响，为什么还普遍存在？我们的研讨会表明，自作主张的高管通常觉得自己在帮忙，出力打开了客户高管办公室的门。大体上的确是这样没错，但要想真正发挥积极作用，高管还需要与客户经理建立牢固的合作关系，请客户经理协助做好准备，再去拜访客户。

所幸，我们的研究中报告了高管自作主张行为的大部分公司表示，在这方面设法减轻高管造成的负面影响，效果还算可以。最有效的方法有：战略客户管理，让接受过训练的高管应对关键客户；明确定义职责，规定高管拜访客户前后都要汇报；为要与大客户接触的高管提供相应的培训。罗伯特的公司从他的行为中吸取了重要教训，现在禁止高管擅自拜访客户，只在特定情况下允许，而且会面前后都要与客户经理沟通。公司还设置了追踪系统，保证高管不会在没有评估其他方法的情况下轻率地拜访客户，并且记录每一次拜访的结果以供未来参考。

社交者。这类高管（在我们的研究中占19%）更希望与客户建立个人关系，而非直接增加公司利润。他们关注的是展现本公司的诚意，建立信赖。他们很擅长这种社交，比如在客户的场地开展教育活动、在商展时安排鸡尾酒会，或者出席大型体育赛事等活动。社交型高管专注建

立人际关系，但很少进行关于业务实质内容的深入讨论；高管的配偶经常会出席这种社交活动。

社交型高管虽然不至于像自作主张型那样造成很大的负面影响，但也有一定的风险，可能产生的影响从略为正面到略为负面。客户通常会期待参加这种安排好的活动，之后带着愉快的感觉离开，所以这样的交流一般都能加强个人关系。但如果客户认为高管只是为了跟自己套近乎，或者是为了在签下重要合同的时候拍照留念，就可能会对这种缺乏深度的关系感到厌倦——如果竞争对手的接触方式更有意义，这种感觉就会更强烈。

欧洲一家工程公司的CEO频繁在商展和社交活动中与客户见面。一段时间之后，他接受一个客户邀请，前往客户公司的美国总部参观——看起来是不错的进展。这位CEO虽然咨询过客户经理，但还是决定单独前往。客户公司的CEO已经习惯了优秀供应商高管的卓有成效的来访，带着创新部门领导者、物流专家和采购经理一起等他，看到他是一个人的时候明显很吃惊地问道："很高兴见到你，不过你的客户经理和团队呢？"对于这位客户公司CEO而言，没有客户经理参与的纯粹社交关系是不够的。与我们交流过的其他许多高管也是如此。

另外，如果态度太随意，社交型高管可能很快就会陷入与自作主张型高管相似的局面。例如，某饮料行业供应商与一个重要客户有着长期的友好关系。新的高管上任时，客户经理安排了会议，欲将新高管介绍给客户公司高管，然而这位高管却用各种微不足道的理由三次推迟会议。客户感到失望，转向另一个更热情的供应商，开始讨论下一代包装设计，令最初的供应商蒙受了巨大的损失。

交易者。这类高管非常关注收入，不甚关心建立个人关系。我们的研究中有18%的高管属于这个类型。上文提到的萨姆·帕尔米萨诺是这种类型的极致。下面来看另一个更典型的例子。

某全球涂层体系制造商，签约为德国一家行业领先的汽车公司提供节能环保工艺。这项技术在实验室和田间试验中表现不错，但却无法在客户的主要产品线上保持稳定的效果，而协议的期限逐渐逼近。供应商公司CEO与客户经理商讨之后拜访了客户公司总部和工厂，请求延期，之后成功解决问题，顺利完成了这笔交易。

参与客户交流的高管

四种类型的高管对建立关系和获取利润的重视程度不同（放手不管型则是完全不介入客户交流）。



要完成交易，这种类型的高管参与必不可少。客户考虑是否签约时，决定性的问题往往并不是客户经理提供的价值提案，而是供应商能否履行承诺。客户经理的承诺力度有限，只有客户公司的高管，甚至只有CEO，才能切实地保证提供公司资源。客户考虑采购决定时通常也是这样。中层管理者进行谈判、做出推荐，但高层管理者有最终决定权，可以决定究竟选择哪个供应商（比如前文提到的默克CEO否决其他人的意见，与IBM签约）。我们看到过几个客户公司高管干预采购、推翻中层管理者决定的例子。高管甚至会在公司已经与自己不满意的供应商签订合同的情况下取消合同，宁愿为此接受处罚。

不过，交易型高管也有风险。如果合同相关的谈判经常闹到高管办公室去，“向上委派”可能会成为常态——这种状态无法持久。而且，尽管高管团队能给久久悬而未决的交易或至关重要的交易一锤定音，但客户可能会对频繁的临时会议感到厌烦。

对于这种类型而言，内部沟通至关重要。因为关注利润甚于关系，交易型高管可能会忽视与自己公司的关键成员沟通，有时会造成严重的损失。某全球涂料行业原材料制造商一个业务部门的交易型高管，叫停

了与客户合作的研发项目，因为他认为该项目的预期收益（30万欧元）不够，却忽视了该项目还能为另一个业务部门创造2000万欧元的收益。

交易型高管必须与客户经理密切沟通，配合客户经理的工作。有时交易型高管急于争取业务，可能会过度妥协。如果客户觉得高层管理者可以提供更大的折扣，就可能绕过客户经理，要求交易型高管来谈所有的合同。一位客户经理在分部总裁坚持要一同参加合同谈判的时候采取了极端方法。“会议开始不久，客户就催促我们大幅度降价，”这位客户经理告诉我们，“总裁只想拿下这个合同，差一点就答应了——这样会让我们失去超过两百万的利润。我不知道该怎么阻止他，于是假装心脏病发作。会议中止。几周之后我自己谈下来一个对我们更有利的价钱。”

增长斗士。这类领导者接触客户的效果最好。他们关注关系和收益两个方面，而且能开启增长机会，是组织中其他人的榜样。可惜研究中这类高管占比最少，只有14%。

在思科任职多年的CEO约翰·钱伯斯（John Chambers）就是公司的增长斗士。他曾在IBM担任销售代表，后来担任思科全球销售及运营高级副总裁，深谙与客户交往之道。他常常陪同客户经理一同拜访客户，并请客户经理提供反馈，以期更好地为客户提供价值。早在疫情令远程视频会议普及的很久以前，他就利用公司技术与客户在线交流。

要想成为这个类型，供应商高管必须以远远超出日常工作需求的程度与战略客户直接交流，从客户的角度看问题，乃至出席客户公司的战略会议。这类高管会支持旨在提升经营业绩的流程，如运用客户盈利能力评估指标和最佳工作方法体系。最重要的也许是，他们为文化方面的改变铺平了道路：组织内的其他人向他们看齐，通常也会变得更加关注客户。

增长斗士型高管愿意在追求长期客户成功的过程中打破内部障碍（有时还会打破一些实际的规则）。IBM在一次大规模裁员中解雇了一位经验丰富的工程师，这个人负责为某关键客户提供重要的技术支持。客户经理意识到失去这位团队成员会严重影响IBM与该客户的关系，于是联系了自己的“高管搭档”（IBM对高管赞助人的称呼）。高管搭档无法撤销裁员决定，不过同意让工程师作为顾问留下，并保证必要的资金。工程师作为顾问继续工作了十余年，使得来自数个战略客户的利润

大幅度提升。

不过，增长斗士型高管也有缺点。他们可能流露出居高临下的态度，倾向于微管理，自己当过销售主管或客户经理的高管更是容易出现这种倾向。日本某IT公司的高管非常热心支持某个客户公司的客户经理及其团队，每周安排电话会议，监督其进程和发展。这位客户经理半开玩笑地告诉我们，这种行为给自己造成巨大的压力，“有这样认真的高管当然是好事，但我总盼着他休假！”

为了规避这类问题，公司应当就高管客户交流制定明确的规定，说明客户经理、销售团队成员、高管赞助人和C级高管团队各自的职责。我们也推荐公司定期征集增长斗士型高管的观点，放在公司战略中评估，以现实进行检验，这样可能会发现需要改进的地方。欧洲一家制药公司想方设法接近客户，开展了一个指派高管各自为战略客户提供个人支持的项目。在一次管理评审中，负责最重要的十个客户公司的客户经理展示了从该项目中获得的结论——结论表明，公司战略脱离了客户的现实需求。“我们听到十个客户经理里面有九个人要实行的战略与我们提供的完全不一致，”CEO说，“哪边需要改变，是我们还是他们？”公司对自己的战略（以及制定战略的流程）进行了重大调整，随后实现了显著的增长。

找到适合自己的角色

了解了高管干预的五种类型，我们进一步探讨每一种类型会对财务表现产生怎样的影响。我们利用证交会的资料和其他公开数据，整理出了研究中每家公司的销售和利润在五年内的增长情况。诚然CEO与客户交流的风格并非影响增长的唯一因素，但高管放手不管和自作主张的公司销售和利润都增长平平，社交型和交易型高管所在公司的增长则平均是前两种高管的两到三倍，增长斗士型促成的增长又是社交型和交易型的两倍，在五种类型中遥遥领先。

这是否说明所有高管应当在与大客户的每一次交流中都以增长斗士的风格行动？不一定。供应商应当在合适的场合以增长斗士的风格与战略客户交流，但如果客户抵触这样的合作，供应商高管就应该选择交易

型或社交型，力求充分发挥相应风格的潜力。

在决定采取哪种方式之前，供应商高管应该先考虑具体情况。考虑每个客户的行为、客户和供应商对于彼此的重要性，以及客户采购的特征。如果客户是纯粹公事公办的风格，投资试图建立增长斗士型的关系可能就纯属浪费资源；这种情况下，即使让级别较低的员工以交易型风格与客户交流，短期内也可能取得与增长斗士型相当乃至更好的效果。一些客户可能更适合投机型的社交者风格。但长期而言，若能令客户关系更进一层，对大部分供应商都有好处。我们所知道的几位最成功的高管，最初与客户交流时是社交型或交易型，最终发展成了增长斗士型。还有几家公司的高管，与最重要的客户保持着增长斗士型的关系，同时与其他客户保持社交型和交易型关系。

最重要的是，不愿跟战略客户建立增长斗士型关系的CEO会令自己的公司处于劣势。如果客户公司希望建立比社交型和交易型更加深入的关系，供应商却未能跟进，客户可能会转向其他竞争者。

让你的增长战略发挥作用

我们推荐公司每年评估战略客户关系，根据客户的长期商业潜力（而非当前采购状况）决定是否采取增长斗士型风格。高管团队成员必须敢于迈出舒适区，承担自己不熟悉的责任，并帮助公司里级别较低的其他管理者走出舒适区。举例来说，与宝洁、联合利华激烈竞争的德国消费品品牌汉高（Henkel），孤立的品牌战略限制了公司与全线产品客户互动的能力。因此，CEO卡斯珀·罗斯特德（Kasper Rørsted）上任后不久，就发起了组织所有品牌高管“见客户”的项目，还在高管中开展关注客户的竞赛。客户交流报告很快成为高管会议的固定环节，高管拜访客户的次数和效率都有大幅度的提升。

如何成为增长斗士？

我们根据研究成果总结出了增长斗士型的特征，供组织对照

参考，找到这样的领导者。

1和睦相处

跟客户公司高管和本公司的客户经理合得来

2配合工作

积极回应客户公司、客户经理和销售团队的需求，不找借口

3主动性

愿意付出额外的努力、从客户的角度看问题，并为长期成果克服公司内部的障碍

4知识

对本公司和客户公司的战略及能力有深入的了解

5沟通能力

能够与客户、销售团队以及相关领域的专家顺畅沟通

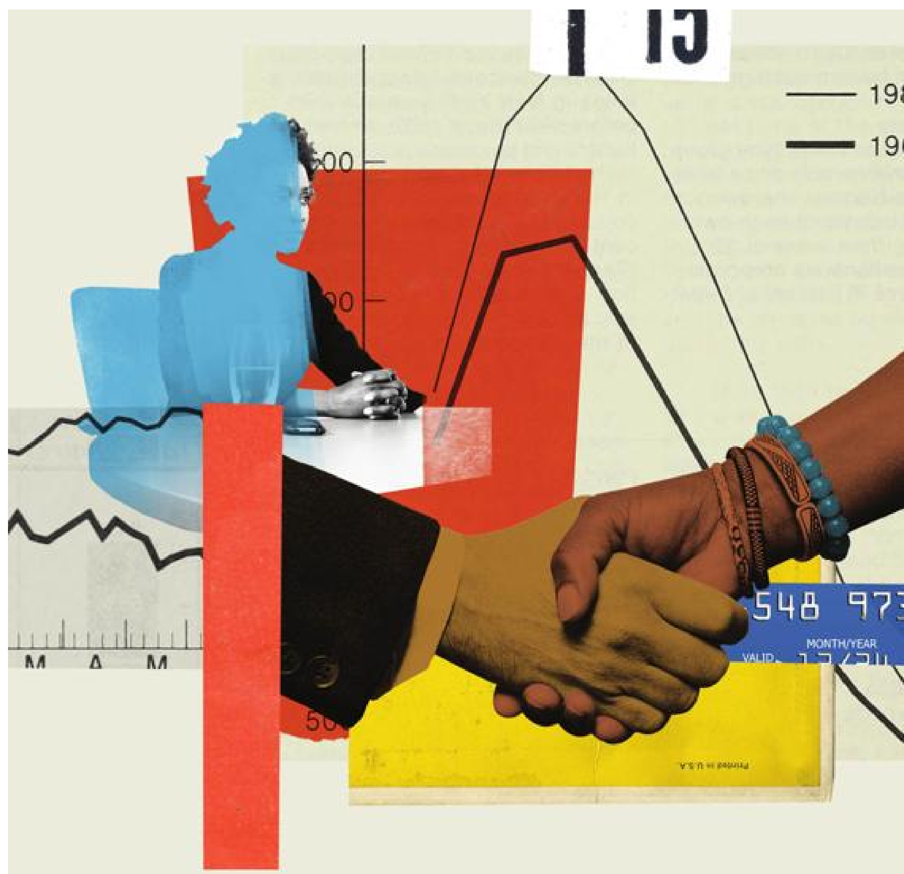
6人际交往能力

具备很强的团队协作能力、指导能力和倾听能力

7成果导向

一向能够达到目标或超越目标

供应商公司还应当设立高管赞助人项目。项目可以有多种不同形式：一部分高度规范化、关注指标的项目，加上高管和销售机构之间的非正式项目。不过，最高效的项目都有一些共通之处：将高管赞助视为必不可少的重要工作，而非可有可无；赞助人应当参与为期两到三年的任务，保证深入和连贯性；赞助人不可擅自主导客户关系，在拜访客户前后必须咨询客户经理。这类项目不能一成不变，应当根据客户需求或供应商自身工作重点的变化进行评估和相应的调整。例如，小供应商发展为中型或大型企业，客户关系管理问题的数量和复杂程度都增加了几倍，这时候高管赞助人项目的协调和集中管理就变得更为重要。



我们在研讨会参加者中开展问卷调查得知，在设有高管赞助人项目的公司高管中，增长斗士的比例（26%）远高于没有此类项目的公司（仅为4%）。此外，设有高管赞助人项目的公司还对高管参与客户交流的重要性有更深的认识，以更为系统的方式综合运用各种不同的高管交流类型，使之最大程度地发挥效力。

最后一个建议：公司应当牢记，不是每一位高管都能做好客户交流工作。物流巨头DHL就深知找到合适的交流模式有多么重要：DHL的客户经理如果觉得目前相应高管与客户交流的效果不佳，只要能给出充分的理由，就可以要求换人。

高管干预**B2B**客户关系，可以给供应商和客户带来可观的回报。一位研讨会参与者总结出了这方面的难点：“客户经理及其团队要负责管理客户的钱包份额。高管则要赢得客户的心。”更加以客户为中心，不仅仅

是高管要列在待办事项清单上的又一个项目，还是供应商实现增长所不可或缺的要素，是通往成功的根本推动力。



诺埃尔·卡蓬是哥伦比亚商学院国际营销学科普夫（R.C. Kopf）教席教授，战略客户管理协会（Strategic Account Management Association）董事。克里斯托夫·森是欧洲工商管理学院营销学兼职教授、营销及卓越销售项目负责人之一。

从出售产品转为出售服务

How to Shift from Selling Products to Selling Services

道格·钟（Doug J. Chung）｜文



两者需要的能力和关注的重点不同。

2014年，萨蒂亚·纳德拉（Satya Nadella）上任成为微软CEO。当时微软靠着一种久经考验的销售模式跻身全球市值最大公司之列。微软向客户收取的产品费用基本上取决于使用产品的人数。客户公司里每一位使用电脑的员工都需要购买授权，微软销售人员起草的合同（通常为期三年）会将人数乘以软件的年度费用。合同签订之后，销售人员收到佣金，再去拜访下一个客户。许多B2B科技公司采用的模式与此相似，一些人将这种模式形容为“谢谢，三年后再见”，因为在授权需要续期之前，销售人员没有什么理由再联系客户。

新上任的CEO纳德拉希望推动微软核心业务及定价、销售方式转型。不同于以往出售使用许可、依靠微软传统的“Windows优先”战略，纳德拉提出一套“云服务优先”的模式，可以把公司的许多产品转为软件即服务模式——也就是现在常见的缩略词SaaS（Software as a Service）。SaaS模式的费用取决于实际使用量，与公共事业公司向住户收取水电费的方式类似。客户用得越多，要缴纳的费用就越高。纳德拉意识到，这种转型不仅需要公司战略做出改变，还需要一种全新的销售思路。

我在课堂上讲授的销售战略和管理决策多半围绕着三大问题：如何卖、卖什么、卖给谁。从卖产品到卖服务的转变，不只需要领导者重新思考“卖什么”（卖服务，而非产品），还要思考“卖给谁”（销售团队寻找的客户类型）和“如何卖”（销售人员在销售前后接触客户的方式、销售工作需要的新技能，以及销售人员应当获得的培训和报酬）。这是个很高的要求，许多科技公司的销售团队在努力达到这个要求的过程中经历了数次重组和精简。

我进行了相关研究，与参加高管教育项目的行业资深人士交流，并对微软做了深入的案例分析，总结出公司欲转型为基于使用量收费的模式所需要的几个步骤。虽然最典型的是科技公司，不过所有追求这种转型的组织都可以参考。例如戴姆勒货车公司（Daimler Trucks）租车给UPS等大公司，从按照出租时间收费转为按实际行驶里程收费。这套方

法涉及重新划分客户群体、重新思考销售组织结构、改变销售人员日常与客户和推销目标交流的方式，可以帮助公司实现销售团队转型，最有效地支持公司新战略。

重新思考
客户群划分

大型B2B公司最常用的是根据客户规模和潜力组建销售团队。大型企业客户通常员工人数最多（购买的使用许可也最多），因此顺位最高，由最好的销售人员负责。中小型企业（简称SME）则往往被视为吸引力较低的目标，分配到的资源也较少。销售组织可能会让一位销售人员负责多个中小企业客户，或者将客户分配给内部销售人员（这部分人通过电话和网络工作，不会亲自拜访客户）。

转型为SaaS，会将这种思路逆转。例如奈飞（Netflix），这家流媒体视频公司的员工人数仅为8600人，远不及真正的大型企业。

因此在传统的B2B销售中，奈飞这种规模的公司作为销售对象可能并不被看好。但如果销售的是云服务，根据数据使用量收费，那么要存储上千部电影并让几百万用户在线播放的奈飞对数据容量需求极高。2019年上半年，奈飞消耗的网络流量占总量的12.6%。虽然奈飞员工不多，但在云服务使用量方面却是巨头。

要从销售产品转为销售服务，销售人员及其管理者必须重新思考企业客户潜力的评估指标。这一步其实很难。以过去的指标衡量公司规模很简单，但衡量员工使用云存储和软件等服务的具体状况（或说服员工使用此类服务的状况）就没那么简单了。不过现在出现了SaaS相关的新指标：一些公司看的是目标客户聘请的云工程师数量（可以根据领英网站等公开信息进行预测），还有一些公司则关注目标客户的终端用户使用云服务的潜力。

重新构建

销售组织

重新思考客户群体划分，关注的是公司目标客户的问题。确定了目标客户，销售组织就要开始思考如何销售。传统销售流程通常是收集线索、展望前景、展示产品、完成销售。许多销售人员用了数十年时间学习和实践这一流程。而基于使用量的模式需要的流程与此不同。“完成销售”成了过渡阶段，因为只有客户继续大量使用服务，才能给公司带来大量收入。行业内用一个委婉的词称呼这一现象：客户成功（customer success）。客户成功逐渐成为企业销售思路的主流。微软首席财务官埃米·胡德（Amy Hood）说，“在基于使用量的商业模式里，客户成功就是一切，因为客户成功会随着时间自行增长。”

为了推动客户成功（也就是增加客户使用量），销售人员必须在签订合同之后继续与客户交流。他们几乎成为客户的咨询顾问，帮助客户逐渐习惯使用相应的技术，并找到新的使用方法。销售人员建立关系的能力依然重要，但还需要具备技术方面的专业知识。包括微软在内的许多公司建立“客户成功团队”和“技术销售团队”，作为销售团队的补充，负责客户签订合同后的技术咨询工作。以往公司一直将售后服务视为商业成本，但现在新型的售后团队表明，这项枯燥的任务已经成为创造利润的重要部分。

不过，让具备专业技能的云工程师进入销售团队，带来的益处不只是创造利润。从销售产品转为销售服务，令企业与客户的关系变得更紧密、更长久。如此一来，销售团队能够更加深入持续地观察客户，寻找客户痛点、可能增加价值的产品特色以及使用产品的新方法。企业可以利用这些宝贵的反馈激发创新——传统的“三年后再见”模式里很少会有这种信息来源。

运用销售管理工具，
提倡正确的行为

制定战略、划分客户群体、构建合适的组织结构，都是实现销售团

队成功转型在总体上的必要条件。要想改变销售人员日常与目标客户交流的方式，销售管理者必须运用销售管理工具：聘请合适的人才，提供有效的培训和管理，将薪酬激励与符合公司战略的行为挂钩。管理者还必须建立重视表现与合作的文化，反映战略方面的改变。

招聘。传统模式下，工程师的职责是面向内部的。如今云工程师成为客户成功和技术销售团队的组成部分，招聘负责人必须寻找既有技术能力、又能面向客户的人才。要做到这一点，有时候需要大幅度修改公司人才战略。犹他州的Qualtrics公司早期提供网络调查工具，从附近的杨百翰大学聘请了许多年轻的毕业生，并提供销售培训。后来公司转为SaaS模式，开始向企业客户出售更复杂的解决方案，就需要重新聘请具备相应技能的有经验的销售人员。

公司通常会担心技术型员工能否适应面向客户的工作，但问题更大的往往是销售人员——他们难以应付日益提升的技术方面的工作需求。“没有能力或没有意愿转型适应新的销售模式的员工必须走人，”微软一位高管说，“领导者必须做出决断。”

薪酬。公司每年约投入2000亿美元作为销售佣金（与广告开支不相上下），原因很简单：完善的薪酬体系能够显著提升销售人员表现。为了让这部分资金充分支持销售服务的模式，公司应当将佣金比例与成果（如客户的云服务使用量）挂钩。销售人员的职责进一步分化，薪酬体系也应当有所区分。例如，微软的客户成功和技术销售人员的薪酬与客户使用量联系得更为紧密，传统领域的销售人员则依然是完成销售任务就能获得佣金。管理者应当考虑的另一个问题是如何决定重置佣金比例的频率，以及如何找到底薪和浮动薪水的合适比例（关于这个话题，详见笔者2015年发表于《哈佛商业评论》的文章《销售团队激励新法则》）。



我们许多人并不喜欢改变，销售人员也不例外。如果没有大的好处，他们就倾向于保持现状。公司应当调整薪酬模型，让销售人员有动力改变行为，与公司新的销售战略保持一致。倘若在向出售服务转型时没有充分调整薪酬体系，销售团队的积极性和投入程度就会下降。

培训和绩效管理。托马斯·斯廷伯勒（Thomas Steenburgh）和迈克尔·阿亨（Michael Ahearne）的研究表明，大部分销售培训过于重视产品演示，不够关注咨询、解决问题和关于其他客户如何使用产品的案例研究。而在基于使用量的销售模式中，后面这几个方面的培训至关重要，因为大部分收入来自销售过程本身结束之后。销售人员必须具备发

现云服务潜力、向客户演示使用该服务增加价值的能力。这类培训更为复杂。

我在为销售组织提供咨询的过程中发现的最为普遍的培训问题是，管理者的行政事务负担过重，没有足够的时间去了解一线销售人员的表现。管理者必须了解，要想让销售人员在销售完成之后为用户的使用情况负责，需要销售人员大幅度改变工作方式。管理者若能在这个过程中提供指导和反馈，成功的几率会有所上升。

文化。“文化把战略当早餐吃”这句话很有名。员工本能地抵触改变，领导者必须记住，文化通常不利于管理战略上的任何改变。公司从销售产品转为销售服务时也是如此。要改变日常的既有规范极其困难；除了利用招聘、薪酬和培训，管理者还必须努力让员工从根本上改变思维模式。

微软的纳德拉强调成长型思维模式，这个概念来自卡罗尔·德威克（Carol Dweck）的《思维模式：新成功心理学》（Mindset: The New Psychology of Success）。转型关注创造活跃的学习环境——这种环境下，销售团队文化从“无所不知”转为“无所不学”，在他人协助下不断学习。公司使命宣言也经过调整，反映新的文化。微软数十年来的目标一直是“让电脑进入每一间办公室和每一个家庭”，而在纳德拉领导下，微软关注的重点从产品自身转为帮助人们使用产品：“让这个星球上的每一个人、每一个组织实现更大的成就。”

开发新产品或新服务的时候，公司首先要找到潜在客户的痛点。唯其如此方能进一步确定客户面对的问题是否足以令公司的价值主张发展下去。这种计算很重要，但并不足以创造可持续的利润：公司必须找到合适的销售战略，与创新相结合，用来吸引客户。

将销售战略转为基于使用量定价和SaaS模式的组织越来越多。追求这种转型的组织，必须认识到转型非常复杂，需要改变“卖什么、怎么卖、卖给谁”公式中的所有变量。为了成功转型，公司必须做好准备，以重构产品的方式对销售管理和战略进行重新思考。



道格·钟是哈佛商学院营销学副教授。

疫情后的销售管理

Selling After the Crisis

弗兰克·塞斯佩德斯（Frank V. Cespedes）| 文

高管必须了解销售需要做出怎样的改变。



疫情和随之而来的经济衰退，引起一连串的企业破产、债务负担激增、预算吃紧，在可预见的未来，还会令消费者做出购买决策时更为迟疑。要从这场危机中恢复，销售工作的效力对于企业而言有着战略级的重要意义。然而，许多高层领导者丝毫不了解面向客户的同事的活动，也没有意识到目前的销售模式迫切需要更新。

过去25年来，企业结构变得更加复杂，向CEO汇报的高管数量平均增加了一倍。可是，根据海德思哲（Heidrick & Struggles）2019年的《高管之路》（Route to the Top）报告，大部分高管从事的是IT、金融、工程和法务等专业工作，C级高管（包括CEO）多半并没有深入体验过销售。他们常常表现得并不像掌握了利润最大化这门艺术的实践者，而是把销售视为神秘的黑盒子——对于达成季度目标必不可少，但被隔绝在战略讨论之外。许多销售主管喜欢这样，因为这样一来自己的工作会比较简单。

可是，如果C级领导者不理解销售，或者与销售团队缺乏联系，就难以充分发挥实力制定和实施关注市场的战略。我与InnerView的克里斯托弗·华莱士（Christopher Wallace）在2016年针对700名高管、销售主管和销售人员的一项调查中发现，缺乏联系才是常态。高管告诉我们，自己非常重视战略重点，但对大部分销售活动了解不足，如销售培训、业绩评估、辅导、工具、招聘、入职，以及销售人员和销售主管与这项工作的适配程度。而销售人员则表示，C级高管既不了解销售模式，也不知道需要完成的销售任务。看了他们各自的发言，我们明白了“我是企业高层的人，我过来帮你们”这句话为什么一直是许多销售组织里经久不衰的笑话。

缺乏联系的不止C级高管和销售部门。现在几乎还没有公司因为客户彻底改变了做出购买决定的方式，而对自身销售模式充分进行调整。购买活动长期以来被框在效果层级模式（hierarchy-of-effects model）里，即客户购买决定会按照意识、兴趣、渴望、行动的顺序进行。然而，如今购买者做决定的流程各不相同，效果层级模式及其变体——大部分公司（往往是无意识地）将之视为销售活动的基础——逐渐不再符合现实。比如购买汽车，咨询公司J.D. Power的数据表明，现在美国汽

车购买者在购买之前花费约13小时在网上搜索相关信息，只有3.5小时花在实体店铺。虽然绝大多数顾客仍然在实体店购车，但客户期望已经改变。现在的购买者把握着价格、产品测评以及其他相关信息，超过50%的购买者表示，如果要等到试驾之后才能得知价格，他们会离开门店。近40%购买者不会前往不在网站上列出售价的实体店（很多店铺没有这样做），还有约40%的人会离开不在车上标明售价的实体店。然而，许多经销商仍在培训销售人员等到顾客试驾或投入一定时间后再讨论价格，令顾客愈加不满，对利润造成影响。

高效销售，需要了解客户的立足点，了解客户如何把握多个不同的信息流，了解如何与客户沟通。大部分产品与服务是更大的应用体系的一部分，应用体系会影响购买决定。在B2B市场，购买者往往必须证明某个购买决定是正确的，与所在组织中的其他人竞争有限的预算。涉及经济、整合、风险缓解和组织政策的部分可以由客户在网上解决，但购买过程的大部分还是需要具备相应知识的销售人员协助。换言之，销售解决方案和客户管理依然重要，但这两项工作涉及的具体活动有所改变。举例来说，提供其他顾客的评论供参考这种方式依然很重要，但以往由卖方给出几个客户的满意评论（他们推荐产品可能只是为了获得折扣，不是出于自己对产品的体验）已经不够了。越来越多的客户转向PowerReviews、SAP Developer Network和Marketo的Marketing Nation等网站，寻找未经修饰的其他顾客的点评，迫使卖家提供更有说服力的参考信息。

尽管技术方面有了进步，但现在大部分销售模式是多年以来许许多多追求不同目标的管理者针对具体情境做出的决策自行积累而成的。眼下这轮经济衰退过后，公司要想恢复收入和利润，单独一项策略（如某一种具体的销售方法、“挑战”客户、“数字化转型”等）是不够的。高层领导者必须从根本上为迎接变化做好准备。设计一种能够统一购买和销售的销售模式，这个过程涉及整个组织，不是一次性的活动。

现在需要什么

食品店的食物会过期腐败，销售模式也有时限。在一个市场生命周

期中，客户最开始一般是一视同仁，之后才逐渐有所偏向。随着标准逐渐形成，新入者不断出现，购买者有了更多的选择，对供应商提供的质量和性能要求提升。未能根据客户期望变化而做出调整的公司会失去优势。根据实际情况建立和维持销售模式，让从C级高管到一线销售人员的全体成员都理解透彻，是公司回应市场变化的最重要方式。

销售模式的影响并不仅限于客户，还会影响整体资源配置。举例来说，公司通常依赖客户关系管理（CRM）系统收集销售线索、预测销售状况，推测销售线索转为实际购买的比例。但是，签下订单的可能性不一定随着购买进程而提升——这说明很多公司的收益预测可能有缺陷。另一个例子是财务管理。大部分公司里影响现金流的最大因素是销售周期，应收款项的数额在很大程度上取决于出售的是什么、销售速度有多快和价格是多少。公司如果根据已经不符合现实状况的销售模式建立财务预测模型，就无法获得准确的预测结果——这个问题影响的远远不止销售绩效。

销售模型有三个核心要素：

选择客户的标准。销售范围，即在市场中的活动范围，是经营战略和销售模式的核心问题。在错误的目标上花费时间，会增加行政管理费用，推迟获得现金的时间，令公司总体估值下降。可是在实践中，范围是由销售拜访模式决定的——销售人员的时间和开支被分配。范围还必须考虑机会成本，比如分配给客户A和客户B的资源和时间不适用于客户C和客户D。高管知道不可能对每个人都面面俱到，但并未在销售模式中强调这一点。他们通过会议和薪酬体系明示或暗示给销售人员的主要信息是“向前冲，多卖点”。为了达到销售量的指标，销售人员并不挑选客户，还会给出折扣价格，导致利润和品牌定位受损。要想实现利润增长，必须明确如何“从有潜力的客户里去掉可疑的客户”。

请看塔卡杜公司（TaKaDu）的例子。塔卡杜销售的软件让市政供水系统能够第一时间发现水管漏水和爆裂。水资源流失是个全球性的大问题，几乎所有公共机构都赞成要更好地管理这种宝贵的自然资源。不过，一部分机构对投资该软件表现得更积极，这取决于运输和处理成本，以及是由机构为漏水承担责任（一些国家是这样的）还是能把成本转移到用户身上。塔卡杜公司早期将所有用传感器收集数据（这是软件

的技术要求）的机构视为潜在客户，发现80%有传感器的机构愿意与塔卡杜的销售人员见面，其中约25%表现出强烈的兴趣，这部分里有1/4实际与塔卡杜签订了合同。这样的结果听起来很不错，但算一算80%×25%×25%，公司的潜在客户里只有5%（1/20）转为付费客户，还要算上投给其他19个潜在客户的沉没成本。除非深入分析客户群体、明确制定客户筛选标准，否则塔卡杜无法实现有效益的增长。



公司还必须在开发新的客户群的同时调整销售模式。软件公司一开始通常从中小型企业入手，这类公司的采购流程一般比较简单，决定购买和管理预算的多半是一个人。获得一定的增长之后，软件公司开始向大企业销售，就要根据大企业复杂的采购流程进行调整。举例来说，大企业的决策权可能较为分散，而且各部门的产品整合十分重要。与大企业建立信赖的基础也不同于中小企业：销售人员具备的关于软件及其应用的专业知识变成了基本的筹码，关于企业客户业务模式以及软件如何协助其业务的知识才是最重要的。面向大企业客户销售，还需要衡量投资回报率的不同方式、引导大客户完成采购的能力，以及可以负责售后工作的专业销售人员。要注意，销售模式上的这些转变是由客户需求的转变（而非产品自身的更新升级）驱动的。

高效客户筛选的一个基本要求是让领导者明确解释战略；销售模式无法弥补不合适的商业模式。高层管理者必须确保销售团队筛选客户的标准与战略重点相一致。高管应当与销售主管一同商讨筛选客户的方针、分配客户或销售区域、设置奖励机制，而且应当在高管团队的定期会议上讨论这些标准——因为“卖给谁”会影响公司的投资方向，进而影响整个公司的资源分配。

了解客户及其采购流程。如果你觉得所有客户都一样，那就别干销售这一行了。客户对产品的诉求各自迥异。例如Oversight Systems，该公司销售的软件可以监控企业采购卡和差旅开支。据估计，1/5的员工每年有一笔以上的可疑支出，很多人的开支经常出问题。大部分公司都遇到了这个问题，销售代表可能会觉得各自的潜在客户可以互换（其实不可以）。Oversight的产品涵盖了多种不同的使用场景，即使在同一组织内也有不同的用法。

举例来说，公司的审计员可能会因为担心名誉风险和合规问题而对这款软件感兴趣，差旅开支负责人则希望用软件高效处理每天大量的审查和报销业务。这里的客户不止“差旅开销很大的公司”。Oversight深入了解潜在客户需要解决的问题，对产品、销售方向和销售对话进行了相应的调整，推出了一系列名为“按需洞察”（Insights on Demand）的工具模块，每个模块针对一个具体的使用场景（不同地区或不同部门的差旅开支、《反海外腐败法》相关合规工作、防止重复支付，等等）。这样一来，销售人员就能够更好地响应不同购买者的需求，对客户施加影响。

客户对推销行为的反应也各不相同。由于电视收视率下降、屏蔽广告的方法增加，许多公司更加重视联盟营销，即让博主或其他内容聚合器发布内容介绍产品，并根据促成的销量获得报酬。疫情之前，美国的联盟营销投入比电商销量增长更快。雅诗兰黛（Estée Lauder）据说有75%的数字营销预算花在贾克琳·希尔（Jaclyn Hill）、Jeffree Star等在Instagram、Facebook和YouTube拥有几十万关注者的网红身上。然而在许多销售模式中，由于营销的时机不对，大部分预算被浪费掉了。比如电子邮件一直是一种在用户购买过程的合适节点根据购买者具体需求传达相应信息的高性价比方法，但许多销售模式中的销售人员无差别地

发送邮件，令潜在客户养成了把推销邮件当作垃圾邮件无视的习惯。

许多高管试图随便用“大数据”和“AI”来弥补公司对客户了解不足的问题，但数据和技术无法取代好的管理实践。C级高管必须在采用数字工具之前提出正确的问题，才能让数字工具发挥作用。要想了解客户，高管首先应该问销售团队：目标客户如何描述我们公司的产品和服务对应的相关问题或机遇？潜在客户如何评估卖家？采购决定涉及哪几方，各方标准是否有所不同？很多信息只能通过客户评估获取，如果客户评估做得不够细致，就会令重要信息失真。高管若想让“关注客户”在组织内真正实现，而不只是一句口号，就必须妥善管理客户评估。

进入市场的经济和衡量标准。销售人员投入各种活动的时间和开支，是增长要求的关键要素。“成功”是最常见的用于衡量销售绩效的标准，但成功（和失败）可以归因于销售模式中的任意活动——产品、定价、筛选标准、销售配置、薪酬等等。成功与否也无法即时反映增长，而商业中重视的是预测。转换分析可以帮助你找到反映增长的先行指标以改进销售模式，具体主要有两个方面。

→销售时间。大部分销售人员与客户互动的时间不到1/3。这是一个很大的机会。如果调整销售模式，将销售人员分配到最能发挥影响力的地区，销售时间可以提升10%到20%。在大部分情况下，这样可以大幅度拓宽潜在市场规模。

微软关注销售团队与客户的交流，发现销售团队平均投入在高增长客户身上的时间是小客户的两倍，接触的联系人数量亦然。微软在此基础上分析了销售活动和收入的关系：是因为销售团队花了更多时间所以客户增长较高，还是因为客户增长较高所以销售团队选择投入更多时间？转换数据表明，销售人员投入的时间和关注越多，销售结果就越好——低增长客户也不例外。换言之，推动收入增长的是销售和客户管理方面的努力。微软根据这项结论调整了销售模式，减少了每位销售人员负责的客户数量，好让销售人员对每一个客户更用心。

→面对面销售和网络销售行动相结合。转换分析还对了解面对面销售行为和数字销售的投资回报率有着重要意义。例如，公司通常会衡量客户在自家网站上停留的时间，记录网页浏览量，作为积极接触客户的指标。但停留时间长可能是因为网页布局混乱或网速慢。浏览量增加可

能是因为已有客户添置了新的设备。在许多销售模式里，购买归功于“最后一次点击”，即让用户做出购买决定的邮件、网络广告或网页；然而实际的购买决定往往是购买经历中一系列互动的综合结果。错误识别促成购买的活动，会导致销售组织资源分配不当。

高效的销售模式会将面对面销售行为和网络营销妥善安排在客户购买过程中的不同阶段。早期客户并没有做好交易的准备，所以内容营销比电话推销效率更高。之后客户会需要具备相应知识的销售人员持续跟进。疫情向我们表明，需要面对面销售的时候，视频会议或其他网络互动也能够处理许多任务，节省时间和差旅费用。

要确保面对面销售活动和网络活动发挥最大价值，可以重新审视本公司目前的销售模式。是否在寻找潜在客户和产品演示等方面使用了低性价比的资源？有没有优化内部销售资源保持低成本，解放更有经验的销售人员？常见的做法是根据客户公司规模分配资源，让资深销售人员负责大客户，资历尚浅的销售应对小客户。但更好的方法是根据客户在购买过程中的需求分配资源。最后，思考购买、定价和销售需求之间的关联。转为成果导向的定价策略，可以缩短销售周期，疫情中一些公司就是这样做的。但购买者、相关价值文档和销售对话也要随之改变。

组织学家詹姆斯·马奇（James March）说，“领导者既要修下水道也要当诗人。”意思是领导者不仅要用话语激励员工，还必须切实帮助员工完成任务。所有高管都应当认识到销售效率在服务业经济中的重要意义。三十年前，彼得·德鲁克（Peter Drucker）在《哈佛商业评论》提出了具有预见性的观点：“发达国家未来最紧迫的社会难题……是提升服务工作的效率。倘若不解决这个问题，发达国家将会面临社会关系紧张、极化和激进化日益严重，甚至可能出现阶级斗争。”德鲁克以销售为例，称销售人员“现在花很多时间操作电脑、写报告，而不是给客户打电话……这不是工作丰富化，而是工作贫瘠化，大大影响了效率”。时至今日，情况变得更加糟糕。在疫情和全球经济下行的情况下，公司提升销售效率的能力至关重要；要想获得成功，高层领导者必须根据购买者的实际行为精心构建销售模式。

经济学家本杰明·弗里德曼（Benjamin Friedman）论述了经济增长（即生活水平提升）在多样性、社会流动性、公平性、晋升机会、社会

进步和民主价值等方面的道德效益。主张为利益相关者服务的CEO要注意这一点。销售是核心的营利活动，你不需要道歉（大部分利润会重新投入经济，产生社会性的效益，如开发环境友好产品、提供就业机会减轻不平等），而且会获得报酬、继续发展；与此同时，销售也是增长、价值和公民参与的引擎。设法提升组织销售效率，就是管理的核心社会责任。



弗兰克·塞斯佩德斯是哈佛商学院高级讲师。本文改编自他的著作《有效的销售管理：如何在不断变化的世界里做销售》（Sales Management That Works: How to Sell in a World That Never Stops Changing，哈佛商业评论出版社2021年出版）。

选择合适人才
实施敏捷转型

FOR AN AGILE TRANSFORMATION, CHOOSE THE RIGHT PEOPLE

罗布·克罗斯（Rob Cross）
海迪·加德纳（Heidi K. Gardner）
阿莉娅·克罗克（Alia Crocker）| 文
永年 | 译 蒋荟蓉 | 校 李源 | 编辑

找出“隐性明星”及其他重要选手。

核心观点

问题

敏捷方法近年来已得到广泛采用，可是大规模的敏捷计划时常对企业造成负面影响，且无法实现目标。

典型原因

企业通常只给敏捷团队配备明星员工，让他们超负荷工作；为保护敏捷团队将其与公司主要业务隔离，反而阻碍了敏捷团队获取关键能力的途径；让全体成员将全部精力投入敏捷团队，这样做既不现实，也不必要。

解决方案

给团队配备“隐性明星”——低调且不太可能超负荷工作的人。找到能够让团队在有需要时寻求意见的专业人士。组织网络分析法，一种映现非正式与正式关系的方法，有助于完成这些任务。





关于艺术品

摄影师托德·安东尼的组照“攀登的恰利特”（Climbing Cholitas）拍摄的是一群打破成见的玻利

维亚土著女性。2019年，她们身着传统的扬波裙，用披肩而非背包来携带装备，登上了亚洲之外的最高峰。

敏捷方法论是2001年由一群软件开发人员提出的，它可以帮助项目团队在快速变化或不可预测的环境中迅速实现目标，现在广泛应用于各种企业。可是，希望敏捷和真正实现敏捷是两码事。我们在数年时间里研究了数十家企业的敏捷行动计划，发现许多大型企业不仅未能实现目标，而且还在企业内部造成破坏。敏捷项目管理不善，可能会赶不上关键的交付期限、拖延产品开发进程，并导致员工倦怠、关键人才流失和团队间内斗。在我们对112家企业进行的一项调查中，近90%的企业称，即便最初的小规模项目取得成功，之后也难以在全企业范围内推行敏捷转型。

敏捷项目为何偏离了轨道？为了确定无法预料的障碍在哪些地方破坏了原本精心设计的敏捷计划，我们采用可以呈现出非正式关系和正式关系的组织网络分析法，以期了解并改善人们的协作方式。我们总共研究了140多家企业，调查了约3万名员工，并对100多名领导者进行了访谈。我们发现的主要问题是：在涉及全公司的敏捷项目中，传统的项目构建、人事安排和执行方法效果很差。

敏捷工作问题之所在

我们发现在广受关注的战略计划中，有三个典型的错误，几乎从一开始就在损害敏捷团队。





1公司只为团队配备明星员工。当企业被敏捷项目所吸引时，这种方法可能会影响企业内的其他重要工作。问题在于，明星员工身处完成现有工作所必需的人际关系网中，无法完全摆脱自己之前的职责。即使被专门指派到某个敏捷项目，明星员工还是不断被同事找到，通常以非正式的方式。“苏珊，我们在你的老客户那里碰了钉子，”某位同事可能会表示，“你非常了解他们，能不能回答几个关于我们的解决方案定位的问题？”然后求助的请求就从深夜的电子邮件变成了电话，不知不觉间，苏珊必须准备并参与一次关键的客户通话。企业很少意识到敏捷项目之外的其他工作对明星员工提出的需求数量与范围。我们对各种企业的研

究发现，超负荷工作的员工有时同时承担着10个以上的项目，但可能没有在正式的工时记录中显示出来（参见“过度投入的企业”，《哈佛商业评论》，2017年9-10月）。这部分员工产生职业倦怠和忙中出错的风险非常高。

2不让敏捷团队参与公司的主要业务，以免他们的创意被目前的思路影响和扼杀。这种方法因为克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）的颠覆性创新手册而流行起来。可是，孤立会给项目带来损失。诚然，敏捷团队需要一定的自主权，以免过多的审查和干预，但完全孤立是不行的。敏捷团队很少能具备制定和执行一个新项目所需的所有能力。一个团队通常必须从公司其他部门获得专业知识，了解问题的全貌，弄明白不同地域或客户的细微差别并预见快速变化的竞争局面。此外团队还要与企业的利益相关者接触，在需要资源和实施计划的时候赢得支持，这一点至关重要。

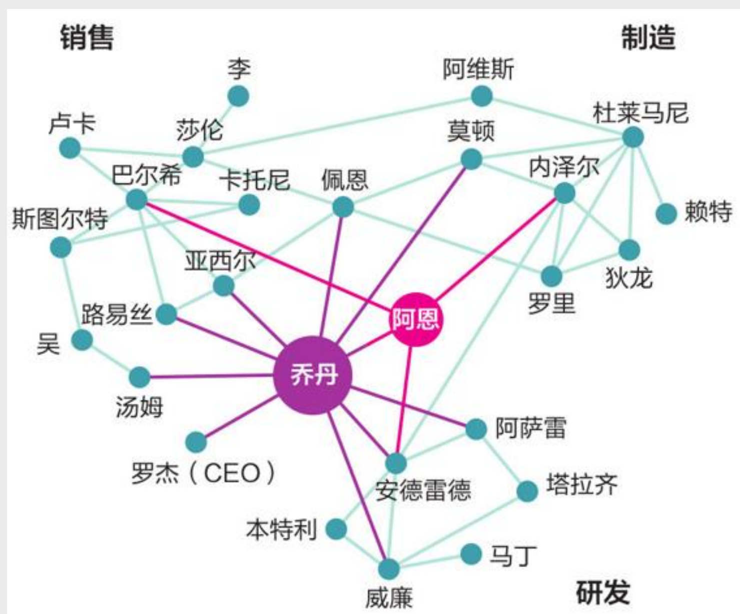
3敏捷团队的全体成员都百分百地投入团队。理论上团队成员必须全身心投入，才能应对敏捷项目苛严的日程安排：每天碰头商议、短跑冲刺，同时像激光一样聚焦于关键目标。可是，期望所有成员都这样是不现实的。一些项目团队里有专业人士，他们的工作非常重要，不需要或者不可能从原本的日常工作中抽身，比如那些早期意见足以影响整个项目的专业人士：发现低风险产品定位的监管律师和提醒团队注意数据隐私威胁的网络专家。他们的意见极其重要，但他们不必被指派到某一个敏捷团队去全职工作。

谁是最佳团队成员？

此图是一个简化的例子，用组织网络分析法（ONA）展示企业中对于完成工作至关重要的人脉。ONA使用各种来源的数据，包括内部调查、电子邮件以及项目或销售工作的人事安排记录。本案例中的数据来自一家制药企业。我们来看看ONA展示的两名员工的状况。

一名公认的明星员工。该公司研发实验室的副主任乔丹是网络中的一个关键节点，因为他多次被指派去领导查找消费市场缺口的工作，取得了非凡的成绩。他的团队工作带来了数亿美元的新收入。乔丹在公司供职七年，得到了五次提拔，被广泛认为会在未来几年成为最高领导层的人选。他不仅与自己的研发部门同事关系密切，与公司负责人和销售部门的众多人员关系也都很好。正因为如此，多数企业都会自动选择他来领导敏捷团队，以应对全球监管变化，从而为新产品在新市场创造机会。可是这样会出问题，可能让这名已经超负荷工作的高效员工不堪重负。

一名隐性明星员工。阿恩更适合领导敏捷团队。她是一名受人尊敬的研究员，在帮助引导新观念进入市场方面取得过相当不错的成绩。不过，她在关系网络里的职责只有乔丹的一半，因此有更多的时间投身于项目。同样重要的是，她曾与三名在各自职能部门里极具影响力的成员（巴尔希、内泽尔和安德雷德）合作过项目，建立了非常紧密的联系。这些人脉加上她与乔丹的联系，意味着她可以根据需要，帮助项目从外部引进关键性的专业知识。



妥善实施敏捷项目

我们的研究发现了两个核心原则，对于为敏捷项目指派合适人选以及确定其职责至关重要。

为团队配备“隐性明星”。要抵御住将公认的明星员工任命到关键岗位的诱惑。相反，要挖掘隐性明星，他们拥有制定和推行计划所需的才能及人脉，但在企业中低调得多，因此超负荷工作的可能性远没有那么大。另一个好处是，这些人通常受公司“这就是我们这里做事的方式”心态的影响较少，因此可以给一个正寻求重新定义流程及重点的项目带来新鲜的视角。为关注度高的敏捷团队选择这些不太惹眼的人，还可以让企业建立更深层的后备人才库。



可以用组织网络分析法（organizational network analysis，简称ONA）来发现隐性明星。ONA用于分析的材料是内部调查和电子通信内容，比如，电子邮件、即时通信及其他指标（比如，某位员工被同事找寻、提及或指派到协作项目的次数），目的是找到平时被领导者和人力规划系统所忽视的人和模式。我们发现，研究涉及的企业里参与了最具附加值协作活动（通常占所有协作活动的20%到35%）的3%到5%员工中，至少有一半未在人才管理系统中被认定为高潜力人才。而我们要求负责组建敏捷团队的领导者列出公司最抢手的员工，他们的了解总是很肤浅：只能准确说出三四个人的名字。但使用ONA通常能得到更加全面

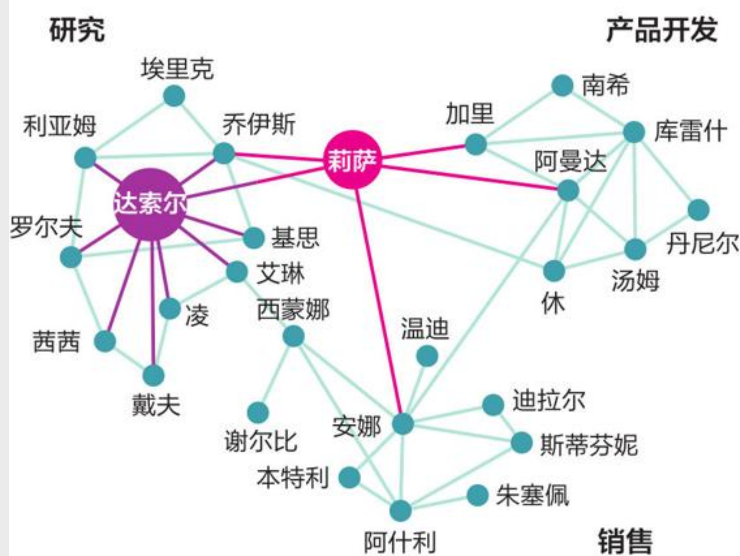
的隐性明星员工名单。

应该由谁来领导项目？

工程师达索尔在一流大学获得了学位，在一家知名企业工作了十多年，事业有成。作为冉冉升起的明星，她被指派负责某项工程创新的商业化。该项目有顶尖的人才、强大的行政支持和充足的资金。可是九个月后，达索尔却在寻找新工作，因为一切都未按预期取得进展。

达索尔觉得销售和产品开发人员没有为项目抽出足够的时间。可是她的团队成员认为，项目的重点明明白白是商业化，达索尔却过度强调研究，牺牲了其他职能。事后进行的组织网络分析发现，达索尔的关系网络几乎全在研究领域。在本案例中，公司选择莉萨会更有利，她的工作处于研究和产品开发之间的接合点，可以充当两者之间的中间人。达索尔本应该被安排这样一个角色：利用她的能力来衔接项目和她自己部门的人。

可惜对达索尔而言，这种见解来得太晚。她觉得失败有损自己的名声，决定离开这个仅在一年前还认定她为超级明星的企业。项目延误也在收入和战略两个方面给企业造成了巨大影响。



确定了敏捷团队的主要人选之后，企业应该再检查一下，确保这些人在项目之外没有太多的可能影响项目进展的正式及非正式职责。ONA可以用两个问题来发掘你需要的信息：一、完成工作所需的哪些能力要从其他人那里获得？二、为了获取这些能力，你会去找谁？

如果某位原本合适的人选已经承担了太多无法卸下的职责，你可以考虑指定她为“提供协助”的外部专家，偶尔找她帮忙。这种做法在我们研究的某家科技公司的一个项目中被证明非常有效，于是该公司领导者开始将其应用到其他地方，为团队希望求助的员工提供一些额外的资源，并关注他们的工作时间分配，以免他们受困于低价值工作。

找到高度关联的潜在资源。多数敏捷项目偶尔需要核心团队之外拥有互补专长的人士提供意见。可是，把握咨询的合适人选和时机可能很难。我们在与高科技、软件、生命科学及制造企业的合作中看到，ONA可以帮助企业找到三类关键联系人。

中间人。他们身居企业内相互独立的单位（如业务部门、职能部门和办公室）的接合处，显著影响着观念的传播和计划的施行。他们不一定担任正式的跨部门职位，但可以帮助敏捷团队获得其成员无法直接或轻易获得的想法、专业知识、设备或资金。他们“讲”的是不同群体的“语言”，所以会本能地寻求各种方式来沟通公司上下的想法。

某制药公司研发实验室副主任（如图表“谁是最佳团队成员”所示）乔丹就是一个很好的例子。他成功地领导了许多次产品开发工作，因为他在销售和制造部门都有关系密切的人脉，能够将自己的想法传达到这些部门，并将这些团体成员的想法带回自己的部门。因此，尽管各方对他的严重需求让他无法成为全职领导的合适人选，甚至不适合成为团队成员，但是作为中间人，他可能对团队很有帮助。团队可以偶尔请他来集思广益，比如框定早期的问题，讨论解决方案开发中的具体问题，获得必要的资源，请他讲讲如何让整个企业接受团队的意见。乔丹会自然地与公司诸多部门的人分享这些讨论，获取他们的意见。

中枢联络人员。他们深深植根于自己在企业中所在的领域——某职能部门、某业务部门，乃至某栋建筑的一个楼层。虽然可能只是个体的贡献者（如研发人员、数据分析师、供应链专家），而且并非身居要位，但他们与公司内自己所在部门的同僚、下属和管理者有广泛的工作关系。他们实际上是人脉网络的核心。这类员工之所以重要，是因为他们非常了解不同的地域或产品市场适合什么。如果敏捷项目团队能够赢得某位中枢联络员的支持，基本上就相当于获得这个人的关系网络中所有人的支持。相反，心怀疑虑的中枢联络员可能会破坏整个项目。因此，联络员可以无形地影响创新项目的速度和最终成功与否。这意味着你要在项目初期向他们征求意见（借鉴他们的经验以及对敏捷解决方案使用环境的了解），后期也要这样做（以期获得他们和以他们为中心的人际网络中其他人的支持）。

特定领域的专家。他们拥有敏捷团队应对挑战临时需要的具体知识，可能是科学、技术、人力或设计思维等各种领域的专业知识。敏捷团队应该只在需要这类专业意见的时候去找这种知名度最高的专家。

ONA在此又可以提供帮助。在ONA的辅助下，企业不至于再给已经满负荷的领域专家增加负担——乃至损害这个人参与的所有项目。我们在一家公司看到了这样的反面例子。一位科学家的领域专长对公司开发医疗诊断与治疗技术的战略至关重要，因此被拉进了一个尝试设计脑肿瘤治疗方法的新敏捷团队。可是她具备的知识太有价值、太过罕见，已经是一系列研究项目的顾问，还有许多其他团队一直正式或非正式地向她征询意见。加入敏捷团队不久，她的日程变得过于忙碌，各个项目开

始争夺她的时间。直到该公司最重要的药物开发项目因这位科学家的日程安排而差点错过重要的申请提交截止日期，这个问题闹到了董事会。



我们研究中的一家软件公司，在一场有几个创新团队参加的大型非现场会议中建立了“专家库”（企业可以更广泛应用这种方法）。专家们被请来参加会议，但待在一个单独的房间里，等待被有需要的团队“借走”。之后各团队会“归还”专家，避免专家在向其咨询的问题之外主导讨论，且让其他团队也可以利用专家。对于各团队而言，这是一种卓有成效的方法，可以在关键之处获得见解而不必让专家成为团队的正式成员。

何为组织网络分析？

是映现和分析人们合作方式的方法，可以用来明确他们正式和非正式关系、互动的频率、花费的时间及其感知价值或成本。

ONA通常利用电子邮件、即时通信和日历程序等被动数据源

或调查等主动方法进行。微软的Workplace Analytics和TrustSphere等各种商用软件可以从企业的电子通信中获取信息。Agility Accelerator等基于调查的平台在评估合作质量（如是否产生收入或创新见解）和关系性质（如人们对关系网络中的人的信任程度，或者因与关系网络中的人互动而被激发热情的程度）方面更加有效。

这些数据可以转化为一系列可视化的定量分析，让领导者理解协作模式，并根据战略目标进行调整。ONA最常见的结果是一张关系网络图，可以显示谁在向谁求助，谁是企业里连接群体内部或群体之间的节点。ONA还可以让领导看到关系网络中谁在超负荷参与协作，人才在什么地方未得到充分利用，或者什么地方还存在藩篱（意思是各团队、各职能部门或各地域之间极少或根本没有互动）。

The Connected Commons是由110家赞助合作实践研究的企业组成的联盟，由本文作者罗布·克罗斯率队领导，提供免费的五次ONA入门课程。

敏捷方法可以加速产品开发和过程改进，还有助于吸引企业最有价值的员工，以给企业带来长远回报的方式加深他们的人脉和经验。然而，敏捷团队并非独立的实体，而是存在于更广泛的协作网络中。领导者组建敏捷团队时要考虑这一点，充分利用团队内外的人才，避免超负荷工作和倦怠，避免潜在的破坏，以更好更快地实现目标。



罗布·克罗斯是巴布森学院（Babson College）Edward A. Madden教席全球领导力教授，Connected Commons共同创始人及研究总监。海迪·加德纳是哈佛法学院（Harvard Law School）特聘研究员、高管教育项目首席教授。她还是Gardner & Co.共同创始人。阿莉娅·克罗克是巴布森学院战略学助理教授，研究、教学和咨询工作重点是战略人力资本相关问题。

专业 服务公司的 发展之道

WHAT PROFESSIONAL SERVICE FIRMS MUST DO TO THRIVE

阿希什·南达（Ashish Nanda）
达斯·纳拉扬达斯（Das Narayandas）| 文
牛文静 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

业务必须和客户密切相关。





核心观点

挑战

深陷疫情和经济危机之中的专业服务公司正在为以前从不会考虑的客户提供服务，这么做仅仅为了生计。

问题

当公司的客户组成杂乱，战略定位模糊时，会削弱市场形象，

引发内部冲突，最主要的冲突是企业未来发展的方向。

解决方案

公司领导者可以使用两种工具，业务频谱和客户组合指标，做出关于客户的明智决策，确保公司培养合适的人才和能力服务这些客户。

市场不景气时，企业常陷入绝望。新冠疫情和随之而来的经济危机，难免让专业服务公司（下称PSF）乱了阵脚，对各类企业紧追不舍只求一线生机。我们不断看到这类事件发生：咨询公司、律所和会计师事务所签下之前从不考虑的客户并为其提供服务。这种为了业务存续不计后果的方式很危险。如果PSF的战略定位或客户组成是一盘散沙，最终会削弱公司市场形象，引发内部冲突，使领导层对公司未来的发展方向产生分歧。相反如果PSF在战略定位和客户组成上遵守规则，最终形成的合力会超过各部分相加。我们将在本文提供引导PSF管理层积极定位业务，管理客户组成的框架。

客户、能力和战略间的联系

工业和商业公司的高层领导者可以为一个部门制定战略，组织员工予以执行。但PSF的两大战略资产专业人士和客户的本质是流动和持续演变，无法采用这种自上而下的方式。

PSF为客户提供价值的能力取决于专业人士的能力，而专业人士的能力也会影响PSF选择的客户。反过来，客户又会影响专业人士的技能发展。因此PSF的战略和客户以及为其服务的专业人士紧密相连。雇员会影响客户类型，客户也会影响专业人士能力的发展，专业能力的发展则影响PSF未来签下的客户，如此循环往复。

PSF领导者可以采用业务范围和客户组合矩阵这两种工具评估、追踪并调整专业人士的发展及部署，管理客户组合，从而实现卓越的长期表现。结合过去二十年的研究经验，超过二十多个相关案例的撰写和数千名PSF领导者的讨论，我们总结出以下几种工具。

业务频谱

我们的同事杰克·加巴罗（Jack Gabarro）在前哈佛商学院教授戴维·迈斯特（David Maister）的研究基础上，发现可以按照复杂程度将PSF的业务范围分为“日常类”“流程类”“经验类”以及“高精尖类”四种（见边栏“专业服务频谱”）。成功企业十分清楚自己在这一频谱上的位置。

专业服务频谱

	日常	流程	经验	高精尖
客户需求	解决常规，简单的问题	执行多个部分互相关联的复杂项目	帮助客户解决它们几乎没有任何经验的重大且定义模糊的问题	解决对客户来说很重要的独特且困难的问题
销售定位	低成本	系统性综合方式	解决类似问题的丰富经验	解决复杂难题的能力
组织能力	高效交付流程	方法论；知识管理	严密的论证分析；从经验中学习；知识管理	严密的论证分析；顶尖理论
专业技能	针对具体要求的专注执行力	严格全面地执行流程	将具体知识转化成可用于其他环境的判断力	用理论和实证工具设计出创新解决方案

利润驱动因素		
利润	低	高
价格	低	高
利用率	高	低
杠杆	高	低

（返回原文阅读）

→ 日常类的公司帮助客户解决相对简单常规的问题，服务稳妥便利，经济实惠。印度规模和知名度不断扩大的三大外包巨头Wipro、TCS和Infosys就属于这类。

→ 流程类公司为大规模复杂问题提供系统性解决方案，技术也许并不尖端却需要考虑多方面的情况。埃森哲的科技咨询业务是这一领域的鼻祖。

→ 经验类公司基于经验提供资深的咨询服务。例如麦肯锡咨询公司在宣传其战略发展建议时，会提到类似企业使用过这类战略。

→ 高精尖企业解决特殊的赌注型问题，需要深度专业知识和创新性解决方案。例如专攻并购业务的利普顿律师事务所（Wachtell Lipton），因向遭遇恶意收购的企业提供前沿服务而知名。

尽管专业服务公司的业务画像可以横跨多个领域，但我们发现最优秀的公司往往重点突出。客户很清楚公司到底提供什么服务，公司领导

层知道该采用怎样的绩效手段，雇用什么类型的员工。模糊的企业形象会淡化业务亮点，给人一种样样皆通样样稀松的印象。

领导者可以通过确定本公司在业务频谱上的概况描述管理业务，诊断是否存在错位并根据需要调整定位。但是必须注意业务概况描述会因业务量和环境变化而改变。成立于20世纪70年代的战略咨询公司波士顿咨询公司（BCG）不想和麦肯锡等成熟企业正面竞争，在定位时选择了高精尖和经验类业务。

麦肯锡为客户提供基于经验判断的咨询建议，而BCG提供的则是增长份额矩阵和经验曲线等来自创新经验模型的建议。截至20世纪80年代BCG的业务已经偏向经验类型。这一转型源于领导者意识到，虽然高精尖业务很成功却难以做大。BCG的目标是业务增速和规模能为公司的专业人士提供足够的发展机会。

不同类别的相关机构能力、职业技能和利润杠杆影响力不同。企业领导者要确保这些因素符合企业在频谱上的定位。

招聘和发展。高精尖业务的战略性资产是那些优秀且有创造力的专业人士，他们能为客户提供创新解决方案。公司领导者是否在乎员工德才兼备？不一定。这一类型的一家法律咨询公司主管这样形容招聘过程：“我们不需要面面俱到、老练圆滑的‘完美石头’，我们要的是‘出色的长钉’，在对我们来说重要的领域他们拥有无与伦比的能力。”

经验类业务寻找能从经验中获得智慧，给出成熟判断和定制建议的咨询顾问。通常不从同业公司招募，因为一家公司的工作方法和态度可能并不适合另一家，且会带来负面效果。这些企业通常会选择有能力“快速变资深”的人，一位战略咨询公司主管这样告诉我们。例如，麦肯锡往往会雇用顶尖专业学校最优秀的毕业生。学业成就证明你有能力吸收和分析信息，从不同角度看问题，而且能中肯清晰地表达自己的观点。预示你能从资深合伙人和客户的经验中学习，发展出未来可用于咨询工作的判断力。雇员培训不仅包括咨询工作的具体细节，还有企业文化，特别是客户服务的相关内容。目标是让员工在咨询内容和呈现方式方面都能成为明智谨慎的顾问。

流程类业务需要有“一腔热血”的员工，渴望通过努力实现功成名就。基于这一原因，一家企业流程咨询公司近期拒绝了一位面试者。应

聘者想知道未来面试类似企业时应当如何改善，面试官这样告诉他，“你的简历和面试传达出一种优越感。无论教育背景、专业选择和业余爱好都是如此。我们担心将来如果需要你为某个项目加班一小时，你会滔滔不绝地给我们讲道理。我们希望通过面试者的教育背景、经历和兴趣，看到他有意愿努力工作，战胜困难，无论需要加多少班都义无反顾。”

流程业务看重自驱力和坚韧性，但日常类业务则更看重可靠性。后者希望员工性格稳重，以可信赖的节奏和质量定期产出成果。一位日常业务咨询公司的人力资源主管解释道：“我们希望应聘者掌握最基本的技能，愿意通过实践和训练打磨能力提升熟练度，性格可靠。不会无故缺席或不断跳槽。我们希望找到珍惜这份工作，真诚努力做好它的员工。”

从事不同业务类型的专业人士所需技能也不尽相同。日常业务中，咨询顾问需要参考既定规则高效提供服务；流程业务则需要理解并严格遵循方法论；经验类业务需要顾问将实践中学到的知识用在未来项目上；高精尖业务激励年轻专业人士的是工作内在的挑战性，创新文化和培养顶尖能力的机会。在经验类业务中，激励专业人士的是导师制度，培养判断力的经历和成为合伙人的机会。流程业务中，员工看重的是公司根据绩效和成绩提供薪酬和奖金的机制，以及通过训练和实践，积累未来可用于各类机构的一般性技能。日常业务中，年轻专业人士看重的是工作稳定性，按部就班完成工作任务，根据需要偶尔加班。

战略能力。任何咨询公司都需要高效交付，但对日常咨询来说这是关键要求。对于高精尖咨询来说，首屈一指的专业知识很重要。流程咨询和经验咨询的核心都是知识管理，但本质有所不同。

流程业务的系统会总结归纳项目团队的经验以供其他团队借鉴。例如对一个大客户进行外部审计的专业人士会遵守并改善既有的方法论。这种情况下的知识管理包括制定并改善行之有效的流程。经验咨询的知识管理体系则有所不同，更像黄页而非信息仓库。公司内部的资深专业人士可以互相联系，企业文化鼓励大家制定并共享实地测试工具、方法和洞见。例如，一位战略咨询合伙人有位汽车行业的客户，他可能会咨询公司另一位从事过该行业的合伙人，了解更多行业动态，同时确保没有泄露客户保密信息。

利润率驱动因素。在一家专业服务合伙公司，利润率，即每位合伙

人的利润由四个因素决定，公式如下。

利润/合伙人=（利润/收益）×（收益/计费时间）×（计费时间/人员数量）×（人员数量/合伙人数量）

简化为：

利润率=利润×价格×利用率×杠杆

上市专业服务企业的利润率由以上四个因素加另外两个驱动因素决定——债务股权比，即财务杠杆，还有资本强度，即每位高级顾问占用的资本。计算利润率时切记不要使用账单费率，而要考虑到给定的折扣，并且只使用已实现的费率，这一点很重要。一些咨询公司用“价值收费”的方式向客户收费，或收取固定费用，或收取由实际效果决定的风险代理费。虽然没有明确按小时计费，但如果合同收取固定费用，PSF可以估算服务所需时间计算隐含利率，而对收取风险代理费的合同，计算实现目标的利润率。

利润率的四个驱动因素是利润、价格、利用率和杠杆，在不同业务模式中各有不同。高精尖咨询的利润至少占50%，经验咨询35%到50%，流程咨询20%到35%，日常咨询经常不足10%。

高精尖咨询收费最高；因为提供的服务对客户价值极高所以收费也贵。另一个极端是日常咨询，往往因为提案要求严格，PSF为确保拿到合同出价会低于竞争对手。

高精尖咨询的利用率反而是最低的，向频谱另一端移动时逐渐升高。高精尖咨询的专业人士必须不断参加会议和工作坊，进行研究，保持技能始终处于前列。所以他们直接花在客户身上的时间较少。而日常咨询中的固定成本很高，利润微薄，想赚钱必须确保高利用率。

高精尖和经验咨询杠杆较低，因为客户希望高级专业人士提供更多服务。流程咨询和日常咨询的客户则希望初级专业人士在高级专业人士的监督下完成大部分工作。

随着我们从频谱左端（日常）移动到右端（高溢价），两个驱动因素（利润和价格）增加，另外两个（利用率和杠杆）降低，因此很难预

测利润率的变化。好消息是如果善用利润率杠杆，无论处于哪个位置，业务利润都不会少。

业务错位。在我们的工作坊里，多数PSF的领导者认为自己的业务是高溢价业务，完全不管实际利润情况。当公司领导者说出类似这样的话，“我知道我们是一家卓越的公司，为客户提供出色的服务，但客户并不重视我们贡献的价值，不断压价”，错位就显而易见了。

公司在频谱上的定位不是由领导者的推断决定，而是由客户评定。如果领导者看不出自己的公司位于频谱溢价较低一端，就会出现问题。领导者可能会在运营中使用低杠杆，承诺员工工作会充满挑战和刺激，创造创新的解决方案。但客户可能更关心公司能否高效提供相对常规的解决方案。他们可能会施加价格压力，迫使公司关注更适合日常服务的指标，例如利用率。专业人士则对工作本质和公司管理方式感到失望，最终令公司陷入困境。

两个原因导致错位。一、有时骄傲过头了就是傲慢。专业人士往往高估自身服务的独特性。二、公司逐渐滑向频谱左端。最初也许很独特，但随着竞争对手的效仿，客户内化了服务的部分因素，科技普及了知识，人员带着专业知识跳槽到其他公司，服务逐渐普通化。一段时间后，PSF从高精尖、经验变成流程和日常业务。公司可以通过多种方式阻止这种发展。通过限制知识泄露，保护服务中的特色因素，阻止对手获得信息，尽力减少人员流动，设置技术壁垒。金融服务中的高技术顾问对如何选择推荐产品守口如瓶，经验类咨询公司可以营造一种密不外传的气氛，保护知识产权，服务品牌形象。

但是，如果想通过维持现状对抗这种变化注定会失败。公司必须推出新产品和服务，放弃平庸化的产品和服务。这些都不容易做到。正如熊彼得所说，创新的本质是：当它创造出新的解决方案时，它就摧毁了现有的秩序。如果创新会淘汰专业人士的现有技能，他们将会强烈抵制创新。

放弃现有业务也很难。公司继续提供已经平庸化的产品和服务，借口往往是高于边际成本的任何收益都能创收，继续这些服务可以避开竞争对手。在以收益评估绩效或运营不饱和的情况下，此类推理最有市场。但它罔顾一个事实：一旦市场认为某项业务变得普通，它就很难再

回到高溢价定位，长远看对该业务的损害是毁灭性的。

客户组合管理

PSF获得卓越绩效不仅需要具备相应能力，还要系统性地管理客户组合。

有一种有效的方式可以帮助PSF审视客户组合，以服务客户成本（CTS）为横轴，客户付费意愿（WTP）为纵轴（见边栏“不同类型的客户”），确定客户在四象限的位置。1987年本森·夏皮罗（Benson P. Shapiro）、卡斯图里·兰根（V. Kasturi Rangan）、罗兰·莫斯亚蒂（Rowland T. Moriarty）和艾略特·罗斯（Elliot B. Ross）发表在《哈佛商业评论》的文章《以利润而非销量管理客户》［“Manage Customers for Profits（Not Just Sales）”］也使用了类似指标。CTS不包含直接服务费用（计费工时和开销等），而是涵盖了包括客户获取、客户关系管理以及员工保留的所有间接费用。

我们发现，因为直接成本易测量易管理而且关乎收益，是公司的生命线，所以PSF很重视直接成本。对间接成本的监控则没那么用心，往往将其视作运营费用。其实间接成本占总成本结构很大比例，而且不同客户差异很大。这类成本虽难以量化，却在很大程度上影响了客户关系的真实利润率。

有人也许会假设最理想的状况，希望所有客户都位于低CTS，高WTP象限。有几家公司的确实现了这种战略，但往往都是“小而美”的企业。比如专注于高风险并购业务的利普顿律师事务所，但由于没有其他大型业务所以在美国百大律所中是规模最小的。

PSF也可能尝试将客户聚集在高CTS，高WTP或低CTS，低WTP象限（这两个象限客户利润可能相同）。专注于前者的PSF一般是行业领袖，而后者则想成为成本最低的服务供应商。两种方式都需要极度自律。如果公司被迫同时面对两个象限的客户（市场占有率领先者往往会遇到这种情况）会更棘手，因为这两个象限的客户关系管理有本质上的不同。

多数PSF的客户分散在四个象限中，说明它们缺乏清晰战略，希望

广撒网。背后的主要原因是PSF无法拒绝客户，盲目相信自己能应对所有局面，不舍放弃任何机会。很多PSF对客户要求来者不拒，不给竞争对手发展关系的机会。沉溺于收益而非利润，任其发展就会形成“所有生意都是好生意”的思维模式。

几乎没有PSF会为了了解客户关系全貌而搜集必要数据。虽然每位合伙人都希望优化其客户组合，但这样做并不一定会让业务利润最大化，反而需要放弃一些客户才能做到。

各象限关系战略

接下来我们分析如何分别管理和四类客户的关系

1高CTS/高WTP。这一象限的客户通常将业务伙伴视为增值合伙人，希望能长期合作。它们会有意识选择不在公司内部投资发展专业服务技能，因此不会降低对专业公司的依赖。例如战略咨询公司之所以存在，就是因为客户选择不在公司内部培养战略能力。相比隔段时间聘请外部公司做战略规划，在公司内部招聘并保留顶尖商业发展技能成本高得多。这些客户通常要求整体解决方案，希望手把手的服务。在我们的研究中，专业服务公司的客户中约有15%到20%位于这一象限。

2低CTS/高WTP。该象限广义上有两类客户类型。第一类是坚定的忠实客户。他们十分重视PSF提供的服务，愿意继续支付高价购买。就交易本身也许不理性，但这么做主要是为了建立长期的稳定关系。客户愿意付钱感谢PSF持续性的协助并确保未来的服务。随着公司在招揽和保留专业人士方面不断发展，服务成本会降低。

我们称另一类客户为伪忠诚客户。包括那些被蒙在鼓里，不知道自己付费过高的客户，他们很容易转投其他公司；还有冷漠型客户，这类客户觉得讨价还价得不偿失；还有一类“人质式”客户，由于更换服务成本过高不得不继续使用某家公司的服务。

如果PSF希望更有战略地管理客户，可以尝试从这个象限开始，特别是那些坚定的忠实客户。可惜我们的研究显示这一象限的客户只有不足10%。如果因为激烈的价格竞争或业务普通化，客户有可能会掉出这

一象限，公司可以通过及时创新，积极引导这类客户到高CTS/高WTP象限，或让客户关系降级到低CTS/低WTP象限。

3低CTS/低WTP。这一象限也包含两类客户。一类拒绝所有增值服务，只想以较低价格获得不打包出售的核心服务。成熟公司近一半客户属于此类，稍低一点的价格就可能让它们更换服务供应商。公司想从这类客户身上赚到钱，必须制定精益关系战略（例如用在线自助服务取代上门技术支持团队）。如果PSF为客户提供昂贵的支持服务和名目繁多的附加内容，可能会失去这类客户，或者它们同意免费使用附加服务，公司因此增加CTS。过去十年越来越多的公司采用离岸客户管理或数字化附加支持服务，以这种方式降低CTS。

第二种客户类型选择与公司合作，通过联合投资和共同学习降低成本，这类客户占10%-15%。如果一家PSF过去一直为客户提供某项职能服务，客户也许会尝试整合PSF的系统和流程，或者和该公司一起探讨如何更高效地提供服务。这类客户能有效迫使专业服务公司进行服务交付创新。这类客户关系有其特殊性，在客户关系管理上的投资无法在别处体现价值，双方更倾向于培养长期关系，因为更换服务供应商对双方来说成本都很高。事实上和这类客户的关系是公司客户组合里最长寿的，这在长期外包服务中很常见，PSF团队在客户公司办公，流程高度混合，很难分清职能部门的工作是组织内部团队还是专业服务公司在做。有些会计师事务所的审计团队会为国际化大公司提供服务，就会出现这类情况。全球部分地区已立法规定，为避免关系密切带来的副作用，例如降低审计独立性和客观性，公司隔段时间就需要更换服务供应商。

不同类型的客户



（返回原文阅读）

4高CTS/低WTP。该象限的客户利润少到可以忽略不计。他们身处这一象限原因很多。从体量上看，这些客户往往是专业服务公司的最大客户。关系的不对等和专业服务公司不计代价想要留住他们的欲望结合起来，带来灾难性结果，特别是当专业服务公司的服务普通化时。我们常听到客户管理团队的员工开玩笑说，这样的客户在内部被认为是“战略性客户”，目的是不让公司解除合约或者阻止提升利润率。

这一象限的客户关系并不一定很差。有时一些固定成本很高的高精尖类或经验类PSF被迫接受利润微薄的客户，以便充分利用其生产能力，特别是在经济衰退期。常见于公司用来提升知名度的客户。为客户

提供多项服务的PSF往往会将其中一项作招揽客户之用，有些甚至免费赠送，为了保证其他更赚钱的服务利润。“试运行”项目的客户关系也会落在这一象限：如果客户愿意承担风险尝试不够成熟的新服务，自然希望这种“有难同当”的行为能带来价格优惠。

PSF往往采用门槛效应，用价廉物美的服务吸引客户，接着逐步涨价或销售其他产品服务，这种方式在软件和技术服务业很常见。该方式有其优点，但如果重点放在提价上则会变得低效。的确有一些情况下客户无法解约，但多数情况下客户足够敏锐察觉到问题，不愿配合涨价。唯一有效的方式就是拓展关系的适用范围。

如果手把手服务成为常态，该象限的关系可能会变得危险。PSF可能很长时间都没有注意到服务成本在不断增加，管理层往往会震惊地发现本以为在其他象限的客户其实是这个象限的。

我们发现这一象限的客户仅贡献三分之一的收益，却会消耗公司大约三分之二的资源。PSF提升财务表现的最简单方法是放弃这类客户或将他们转移到更赚钱的象限。移入高CTS/高WTP象限极为困难，因为需要客户支付更高价格，但还有一种战略是进行改变关系内核的创新。另一种更直接的方式是让客户明白服务所需的真实成本。我们偶尔会看到，如果服务交付的变化降低了CTS但不影响价值，客户会选择接受。但说到底PSF要清楚自己保留这一象限客户的原因，如果客户关系从经济和战略角度都开始变得不合理，应该及时止损。

PSF的业务重点不再是最大化市场份额，市场份额的质量也同等重要。客户组合分析可以帮助公司加以改善。PSF可以借助客户组合分析追踪和客户的关系并评估利弊。当关系并无益处时及时调整，在关系失控并沦为不赚钱的资源消耗项之前进行纠错。

PSF领导者可以利用我们的框架更好地理解公司业务供给侧和需求侧的相互作用。供给侧，领导者分析公司在业务频谱的位置以及相应的技能和能力需求。需求侧，领导者总结客户组合画像，找出优选客户，如何用不同方式服务不同客户。PSF可以通过使用这一框架更全面地了解客户和专业人士，制定清晰连贯的战略。毕竟，优秀战略的本质就是了解自身并做出正确选择。

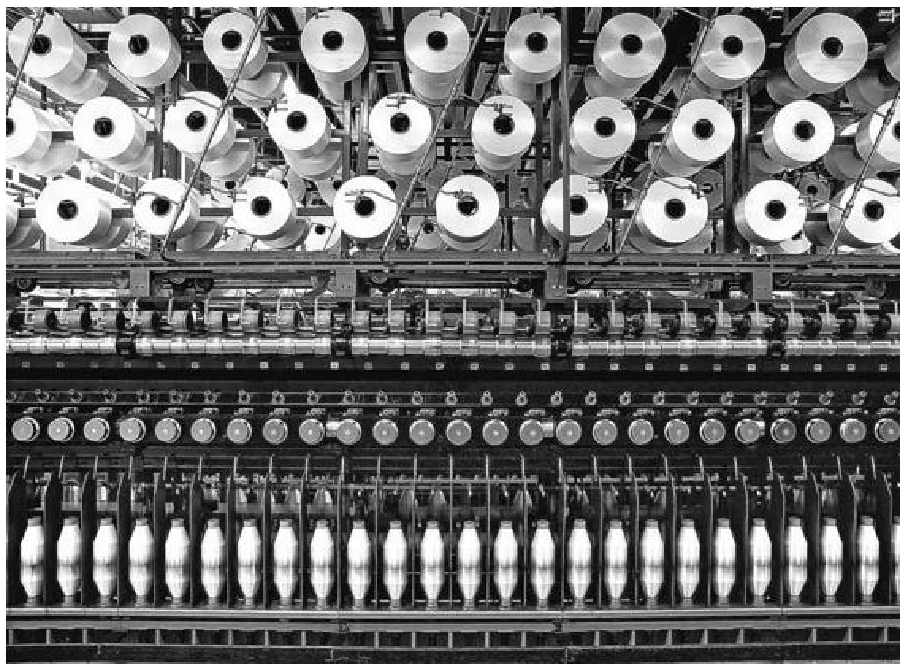

阿希什·南达是哈佛商学院工商管理学高级讲师，罗兰·克里斯滕森卓越管理教育家，曾担任位于艾哈迈达巴德的印度管理学院主管。达斯·纳拉扬达斯是工商管理学埃德塞尔·福特教席教授，哈佛商业出版社高级副院长，哈佛商学院对外关系高级副院长。

管住损害企业品牌的供应商

MANAGE THE SUPPLIERS THAT COULD HARM YOUR BRAND

约迪·肖特（Jodi L. Short ）
迈克尔·托费尔（Michael W. Toffel ）| 文
永年 | 译 时青靖 | 校 李源 | 编辑

企业要懂得何时回避、接触或放弃他们。



核心观点

问题

为确保供应商不虐待或伤害员工，企业会强制推行行为准则并定期进行审计。可是，这些措施的有效性尚不明确。企业如何才能知道哪些潜在的供应商需要回避，哪些现有的关系需要维持，哪些关系需要终止呢？

预测因素

作者与其他人的研究表明，五个因素可以指明供应商是否有可能逐渐改善条件：经过认证符合公认的质量和环境标准、采用精益管理、成立工会、拒绝计件工资以及为名誉一度受损的买家提供服务。

有效做法

企业可以采取七种措施来评估供应商的表现，并提高改进的几率。他们可以使用训练有素的审计人员、提前通知审计、轮换审计人员或更换审计事务所、至少让一名女审计员参与其中、自己选择审计人员并支付薪酬、避免完全外包审计工作以及协调采购团队与社会责任团队的活动。

长期以来，企业一直因其供应链中存在危害性及虐待性工作条件而面临着声誉风险。

20世纪90年代，为耐克生产产品的工厂大肆雇用童工及工作条件恶劣的情况遭到曝光，毁坏了该品牌精心培育的形象。21世纪初，苹果公司在其供应商富士康（Foxconn）的工厂发生多起自杀事件之后面临着接连不断的维权人士压力和令人难堪的媒体报道。疫情让公众注意到了新的此类危险：看看媒体针对为Boohoo生产服装的英国供应商工厂的低工资、一线工人得不到充分保护所进行的指控以及投资者和零售商抛售该品牌的迅速行动吧。许多企业为规避这个问题而采取的一个策略是：强制执行行为准则，规定供应商工厂可接受工作条件的底限。许多企业还定期对其供应商进行审计，以评估合规情况。

这些措施是否真的能够帮助管理者辨识不道德的供应商并促成工人条件的改善？当审计发现某供应商做得不够好时，该供应商将功补过的

可能性有多大？这种关系是否值得采购公司的品牌冒风险？为回答这些问题，我们利用对世界各地数千家工厂进行的数万次审计开展了一系列研究。研究揭示了几个可以预测哪些供应商可能逐渐改善条件的因素，并建议采购企业可以采取几种措施来确保供应商做到这一点。这些见解可以指导正在寻求决策的管理者，看看哪些潜在的供应商可以回避，哪些现有的供应商关系可以继续投资，哪些供应商关系可以放弃。（请参阅本文的数字版本，获取我们所引用研究的链接。欲了解这一领域研究中最新的管理见解，请访问我们与哈佛商学院同事共同开发的“供应链工作条件”[（Working Conditions in Supply Chains）网站：hbs.edu/workingconditions。]

哪些供应商可能会改进？

当然，各国、各城市在生产成本、劳动力供应、一般工作条件以及罢工与其他干扰倾向方面各不相同。我们的研究表明，这种地域上的差异可以加强或者削弱鼓励供应商改善其工作条件的努力。比如，我们发现，相比于其他国家，人均拥有非政府组织越多、媒体越自由的国家的供应商改善的程度越高；这两个因素均提高了危害性工作条件被曝光的可能性。这表明，相比于非政府组织密度高、媒体自由国家的供应商，买家应该更密切监督非政府组织密度低、媒体自由受限国家的供应商。



但这只是开始。某一特定国家内的不同工厂在工作条件、所有权人和经营者改善工作条件的意愿与能力方面可能存在巨大差异。哪些供应商比其他供应商更有可能采取必要措施？根据我们及其他人的研究，我们确定了五个因素。

经认证符合管理体系标准。我们与Yanhua Bird的研究发现，在改善工作条件方面，遵守ISO 9001（过程质量）和ISO 14001（环境管理）等管理体系标准的工厂通常比未获得认证的供应商做得更好。供应商选择加入这些标准并雇请第三方来证明他们遵守标准。这些标准要求供应商进行内部审计，并制定程序来促进持续的改进，比如，制定行动计划来鼓励各部门的员工和管理者找出、沟通并解决问题。这样的体系创造了一台引擎，不仅推动了质量和环保的提升，而且促进了工作条件的改善。

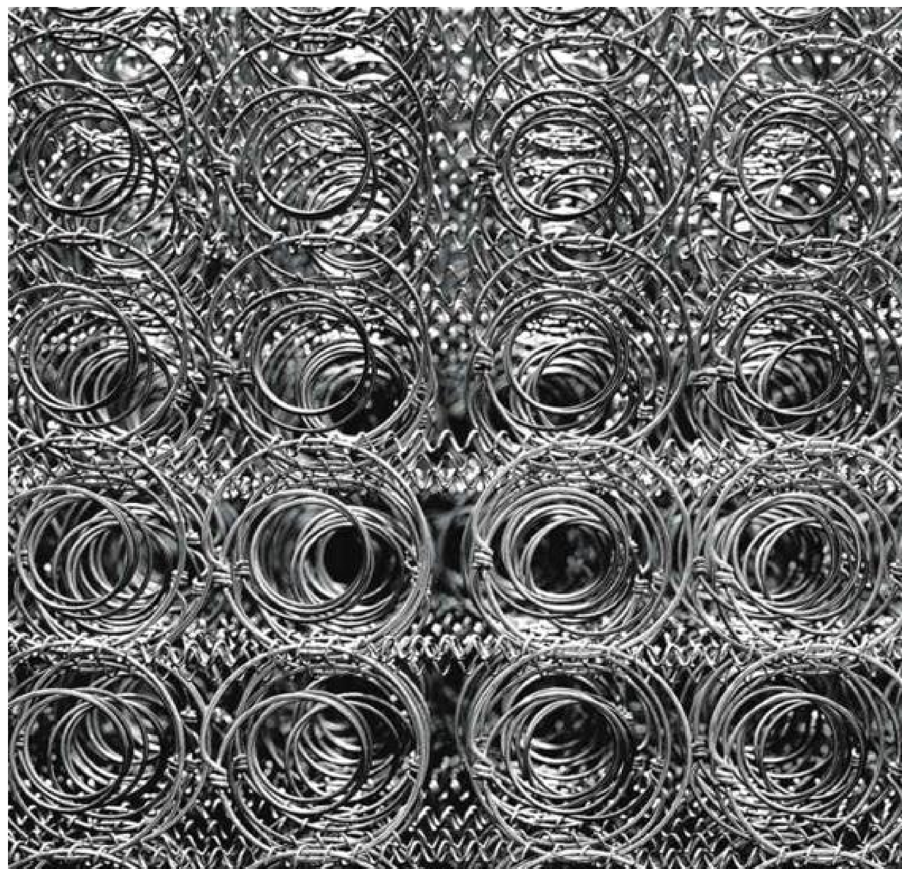
采取精益管理。精益系统是一套做法，包括程序的标准化、基于团队的问题解决与质量控制、为消除浪费而进行的持续改进，以及为最小化劳动力和设备使用中的波状起伏而进行的生产规划。对耐克供应商的两项研究［一项由格雷格·迪斯特霍斯特（Greg Distelhorst）、延斯·海因米勒（Jens Hainmueller）和理查德·洛克（Richard Locke）担纲，另一项由理查德·洛克、费琴（音）和阿尔贝托·布劳泽（Alberto Brause）

负责］发现，精益管理增进了涉及工资与工时劳动标准的合规性。（健康和安全标准的合规性未受影响。）此外，精益管理要求培训员工辨别质量问题，要求管理者更有效地安排工作量，以避免过度加班。研究发现，工厂采用精益系统之后，管理者更不愿意苛待员工，更担心员工会投奔竞争对手。结果表明，运用精益管理可以提升员工的技能，促使管理层通过更好的从业条件激励和挽留员工。

成立工会。我们与Yanhua Bird的研究还发现，成立了工会的供应商比未成立工会的供应商更好地改善了工作条件。虽然工会在发展中国家并不总是会提高员工的政治权力，但却可以促成管理者与员工之间以有益的方式对话。他们可以让员工迫使管理层意识到危险并分享减轻危险的建议。工会还能够帮助管理层就健康和安全标准问题与员工沟通，强化其遵守要求的规程。

避免计件薪酬。根据我们与Yanhua Bird的研究，按员工生产的部件发放薪酬的工厂在改善工作条件方面的表现通常不如使用其他薪酬体系的工厂。计件工资激励员工关注短期生产目标，有可能妨碍那些会提升劳动标准合规性、但可能会降低生产率的做法——比如，穿戴防护设备、参加安全和应急培训、使用机器保护装置等。

为名誉一度受损的买家提供服务。我们最近与安德烈亚·赫吉尔（Andrea Hugill）的研究发现，有些品牌因受其他供应商劳动行为的牵连而遭到负面曝光，之后这些品牌选择的供应商在工作条件方面有更大的改善。我们觉得，之所以发生这种情况是因为这些买家特别担心将来会面临类似的批评，这会表明他们没有吸取教训。因此，他们在选择新供应商的时候可能更加小心翼翼，也更可能加大对供应商的审查力度，鼓励并支持改进，当恶劣条件始终得不到改善时就脱身走人。这类供应商对无污点的企业来说很有吸引力，而无污点的企业可以利用名誉一度受损的同行的尽职调查。





监督如何推动工作条件改善？

通过使用我们分别与阿什利·帕尔马罗佐（Ashley Palmarozzo）和安德烈亚·赫吉尔进行的研究项目中所发现的监督方法，企业可以提高改进的几率。他们应该：

使用训练有素的审计人员。我们发现，当审计工作由训练有素的审计人员执行的时候，通常会促成更大的改进。训练有素的审计人员不仅更善于发现问题，而且更精于提供解决问题的建议。审计人员可以通过提出建议来发挥更有价值的作用，这一观点得到其他工作的证明。比如，我们中的一人与戴维·莱文（David Levine）和马修·约翰逊（Matthew Johnson）进行的一项研究表明，加州的健康和安全监管检查致使受伤人数大幅减少。职业安全与保健管理总署（Occupational

Safety and Health Administration）负责人当时将此归因于监察员在评估合规性时实质上提供了“专业的安全或工业卫生咨询”。

提前通知审计。许多企业进行突击审计，以免让供应商有时间掩饰违规行为。事实上，我们的研究表明，未经通知的审计会比预先通知的到访发现更多的问题，可能是企业的一厢情愿。虽然企业希望全面了解他们供应商的情况，但他们也希望自己的供应商能改进提高。根据理查德·洛克、马修·阿门瓜尔（Matthew Amengual）和阿克沙伊·曼格拉（Akshay Mangla）的一项研究，提前通知审计可以培养审计人员与供应商之间的团队合作与信任，促进学习。我们与安德烈亚·赫吉尔的研究同样表明，通知审计可以让改进提速。企业应该让他们审计方案的设计与方案的目标保持一致。如果主要目标是想抓供应商的现行，通知他们即将审计不是明智的主意。可是，如果目标是培养关系，在时间的长河中逐渐促成改进，这样的通知可能是有用的工具。

协调采购部门与社会责任团队的活动。马修·阿门瓜尔和格雷格·迪斯特霍斯特对Gap的供应商进行的一项研究发现，只有在Gap通过协调自身采购与社会责任部门的活动、正式将未来的业务关系与供应商的劳动标准挂钩之后，未能通过审计的供应商才开始改进。当这些部门各自为政的时候，就像在许多公司里一样，不合格的供应商没有任何改进。

企业如何更好地追踪表现？

我们的研究还揭示了几个可以更准确产生审计报告的因素，这些因素对管理品牌风险至关重要。

轮换审计人员或审计事务所。我们发现，当审计团队的任何成员在对手头的工厂执行他/她的第一次检查的时候，或者当工厂之前的审计由不同的事务所实施的时候，审计团队的审计结果会更准确。这一发现证明了新鲜眼光的重要性。

让至少一名女审计员参与其中。我们发现，至少拥有一名女成员的审计团队报告的违规行为更多，这也许是因为她们不太可能让违规行为漏网，或者因为女性在访谈中比男性更有可能打探出敏感信息，尤其是当工厂的员工队伍大部分是女性的时候。

选择审计人员并向其支付酬金而不是让供应商做这件事。许多企业要求他们的供应商向审计人员支付酬金，以此来降低成本——可是这可能会“捡了芝麻，丢了西瓜”。这会造成一种利害冲突，利益可能会诱使审计人员描绘一幅过于美好的图景。实际上，我们的研究表明，当采购企业向审计人员支付酬金的时候，报告出来的违规行为更多。

不要完全外包审计工作。我们与阿什利·帕尔马罗佐正在进行的合作初步证明，当采购企业使用自己的员工，或者虽雇用第三方审计机构、但有自己的员工在同一市场进行某些检查时，审计工作会更准确。这种方式增强了采购企业对审计人员的控制，使其可以对他们使用的任何第三方审计的质量进行更好的监督。企业需要在外包审计的更大灵活性及成本效率与至少使用部分内部员工通常产生的更高质量之间进行仔细权衡。

管理全球供应链中的工作条件是一项持续的挑战。这里描述的发现可以让管理者有能力更好预测哪些工厂更有可能改善工作条件，并设计出监督方案来促进这种改善，准确跟踪其表现。



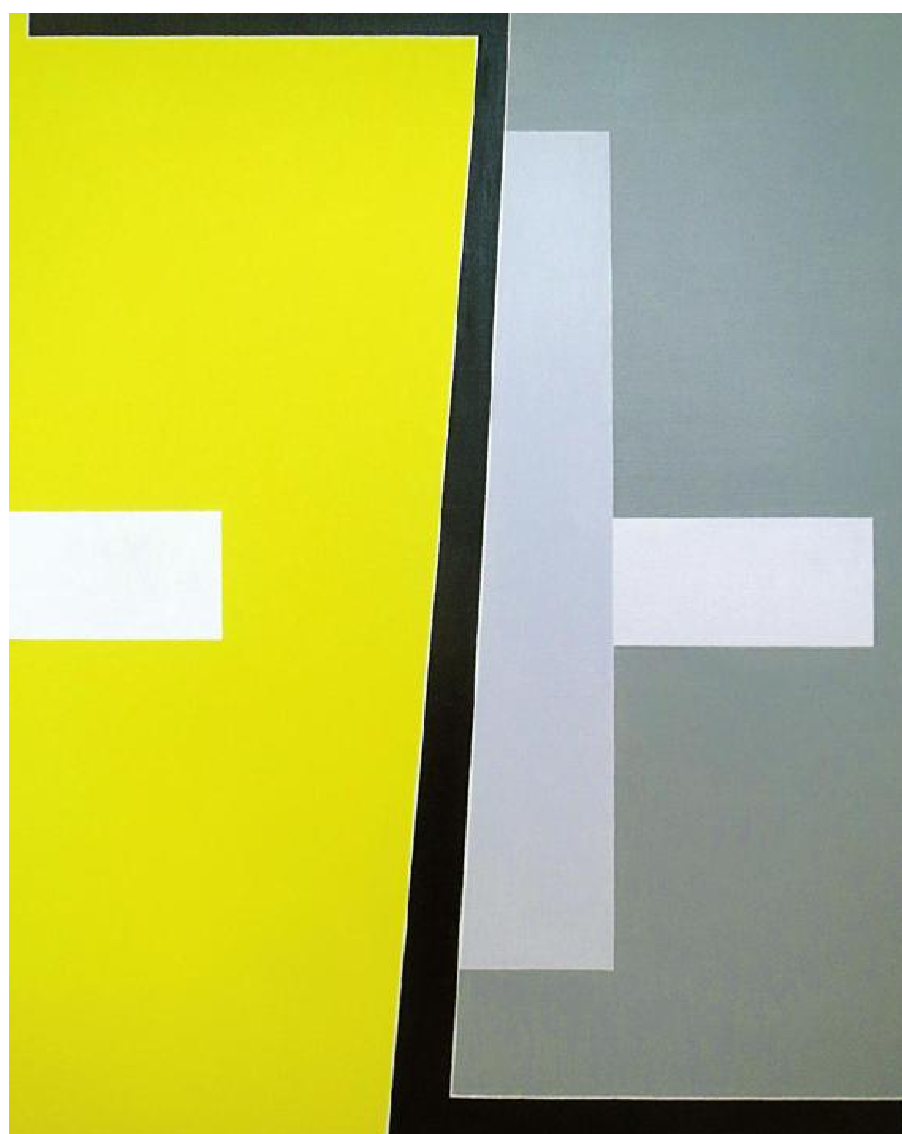
约迪·肖特是加州大学黑斯廷斯法学院的荣誉罗杰·特拉纳法学教授。迈克尔·托费尔是哈佛商学院的约翰-海恩兹参议员环境管理学教授。

设计
混合
式
办公室

DESIGNING THEHYBRID OFFICE

安妮-劳雷·法亚尔（Anne-Laure Fayard）
约翰·威克斯（John Weeks）
马惠什·坎（Mahwesh Khan）| 文
蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 李源 | 编辑

从办公空间到“文化空间”。





关于艺术品

费尔拉斯·海因斯（1913—1993）是一位视觉艺术家，以其抽象的感性而闻名。他是20世纪60年代应民权运动而生的非裔美国艺术家团体Spiral创始成员之一，曾在国家肖像画廊和华盛顿特区的赫尚博物馆及雕塑园担任管理负责人。

核心观点

问题

远程工作在短期内令员工工作效率大幅度提升，且削减了成本，但长期而言可能会对企业表现产生严重的负面影响。

原因

信赖关系需要通过人与人之间的联系来建立。要通过观察来学习，必须在物理距离上接近。不同的人偶然相遇，是很有潜力的创新之源。

解决方案

未来办公室的主要作用将是强化社会连接、建立重视学习的文化，以及为偶然交流提供机会。在技术协助下，办公室的设计和管理都要以培养人际联系为主旨。

2019年6月，国际奥委会（IOC）新总部奥运大楼在瑞士洛桑落成。这栋大楼耗时六年修建而成，投入1.5亿美元，却在九个月之后空置。国际奥委会的工作人员像世界各地的知识型员工一样转为居家办公。

新冠疫情迫使全世界进行的这场自然实验表明，学者和有远见的科技先驱早在20世纪80年代就开始讨论的远程工作的可能性并非荒诞不经。疫情之前的研究已有定论，富裕发达国家的一些员工可以在家里高效工作，其中约80%的人愿意居家办公——至少是愿意部分时间居家。远程工作几个月后，员工也明白了，大部分任务和会议即使不去办公室也可以完成。

当然，公司不会一下子舍弃办公室，因为去办公室并不仅仅是为了工作。而且短时间内科技还不会让社交活动脱离人与人的直接接触。不过，现在我们的确有必要重新审视很多办公室的方格子设计。

疫情之前，大部分公司将办公室视为员工完成工作的地方。疫情之后，办公室将只是一个执行任务、参加例会的场所，对于知识型员工而言更是如此。在日益发达的信息和通信技术协助下，知识型员工的大部分工作可以在家里完成。因此，越来越多的员工会在混合办公空间工作，亦即在居家办公场所和传统的办公楼之间往来。传统办公楼的主要作用会变成文化空间，为员工提供一个社会锚点，促进联系和学习，并促成人与人之间即时创新的合作。

本文探讨办公室的社会功能，并介绍一些思想超前的公司如何建立新的模式，运用技术驱动的智能设计，将物理办公空间转为社交文化空间。

作为社会锚点的办公室

在关于远程办公影响的研究中，一位身在巴黎的高级营销经理告诉我们，2020年3月封城之前，他的工作方式原本就很灵活，每周在家办公两到三天，十分惬意。所以后来公司宣布办公室至少要关闭到年底，他也不太介意。不过到了7月初，他觉得非常孤独，虽然一直有视频会议，但还是想跟同事在现实中见面。类似的问题我们听到了很多次：刚刚开始远程工作的时候，大家觉得这样似乎可以发展原有的关系，但时间一长，问题就来了。即使是自认为内向、喜欢居家办公的人，也发现这并不完全是件好事。

认知心理学和神经科学方面的研究表明，决定人类认知的不止大脑处理信号的方式，还有接收信号的环境。视频会议中肢体语言受到限制，可能会导致误解，令人与人之间难以产生联系。倘若物理上身处同一场所，人们会更好地理解彼此的情绪和性格，更易于建立稳固的关系。

在同事的办公桌边闲聊几句，可以构成精神病学家爱德华·哈洛韦尔（Edward Hallowell）所说的“人情时刻”：偶然发生的面对面交流，同理心、情感联结和非言语线索可以补全实际说出的内容。转为远程交流，即使可以看到对方，连接感也会被严重削弱，非言语线索更是难以捕捉。人情时刻会给人活力，让人更能同情他人，从而促进组织文化与合作。神经科学研究表明，处于人情时刻的人大脑中的化学物质与纯粹事务性接触时截然不同。

很多远程交流只关注任务，基本没有情感联结。前不久微软针对员工开展问卷调查，了解疫情之下的远程工作环境状况。调查中被提及频率最高的一个变化是，解决一个问题需要的会议次数有所增加（每次会议时间缩短），用一位员工的话说，因为现在无法“顺路去另一个人的办公室问个问题”。另一名员工说，“我没法再随便走到别人工位边去聊聊

天，也不能在茶水间喝着咖啡顺便聊几句。所以我觉得现在要花更多的时间开会。”

会议当然重要，但人情时刻更重要，因为要在员工之间建立信赖，需要的是人际关系，而不是单纯的合作行为。长期以来的研究表明，频繁的面对面交流会促使团队成员更加投入、相互支持和合作。所以很多标榜100%在线办公的科技公司依然设有办公室。即使是没有实体办公空间的公司，也强调团队应当定期会面：“我们Automattic每年会让全体成员聚会七天，建立能够维持一整年的联系。”运营WordPress和Tumblr的Automattic公司如是说。

针对分布式开源软件开发社区的研究表明，社区成员认为定期在现实中会面有助于培养人际关系。始创于1985年的WELL（Whole Earth’Lectronic Link）是现存时间最长的虚拟社区。之所以能延续这么久，WELL认为原因在于成员之间建立了深厚的关系，真正一同成长，参加彼此的婚礼和葬礼，在抚养孩子和生病的时候相互支持。

作为学习空间的办公室

组织转为远程工作，必须考虑此举对知识分享的影响。大部分知识可以总结、整理，通过知识管理系统分发给全体员工，不受工作地点影响。可是，大部分组织里最重要的知识是无法总结整理的。几乎所有公司的新员工都会说，自己通过观察同事、上司的工作和与利益相关者互动学到的东西跟入职培训一样多，甚至比培训更多。过去这种在职实践学习是通过学徒制度实现的。新员工直接观察身边的人，特别是观察自己的导师，学会合适的行为方式——“这里是这样做事的”。

技术当然可以辅助这类学习，但毫无疑问，实体办公室会让这个学习过程更简单。2020年9月，摩根大通（JPMorgan Chase）CEO杰米·戴蒙（Jamie Dimon）在居家办公六个月后的一次与证券分析师的会议上说，初级员工失去了与其他人一起坐在办公室里能获得的非正式的无形利益，无法通过面对面交流来学习和激发创意。摩根大通像其他银行和法律事务所一样，主要依靠在线培训传授核心技能，但这样的培训无法为员工提供实际工作现场的知识，比如投资组合经理如何在两个相似的

股票之间做出选择。



我们在研究中遇到一位身在伦敦的年轻IT专业人士，他强烈地表达了偶尔前往实体办公室的需求。他说自己2020年中期入职一家全球金融服务公司时的在线培训简直是“超现实”。因为办公室不开放，他没能亲自去公司，也没有在现实中见过自己新团队的同伴。入职培训通过Zoom进行，团队设有定期的在线汇报和会议。

新公司尽全力提供最好的入职体验，令他印象深刻，但他告诉我们，“其实我还是不了解公司的体系和环境，没办法。有些事情原本只需

要花十分钟转过椅子问问旁边工位的同事，现在则要来回发几次电子邮件才能搞懂。”而且，用电子邮件问问题的分量比面对面提问更重，所以他给自己从未见过面的同事发邮件时迟疑不决。“我总是怀疑到底能不能提‘蠢问题’。”他说。他担心长期而言要花更多时间学习高效工作的技巧，而且很难把握职场沟通和工作中的规范。他想通过多关注电子邮件、电话和视频会议来学习，却发现要通过远程办公理解公司文化比之前在实体办公室工作时更难。

作为非结构化合作枢纽的办公室

不同职能部门的员工相互合作，可以解决复杂的问题，获得崭新的创意。这种合作的契机通常是偶然出现，比如在茶水间或复印机旁边闲聊时发现对方恰好可以提供帮助或合作（“你跟索菲亚聊过吗？她去年有一个差不多的客户，大概能跟你分享一点经验，或者给你介绍其他能帮忙的人”）。研究证实了这一点：麻省理工学院（MIT）媒体实验室的人类动力学团队收集了员工电子标记数据，发现在正式会议之外频繁的面对面互动是预测员工效率的最佳指标。

偶然发生的即时对话无法预先计划，但可以设法提升其发生频率。一位接受我们采访的管理者说，她为某个项目团队设置了一块很大的公告板，发布团队成员各自收集到的信息。这块公告板放在办公室人来人往的中心区域，团队例会就在旁边开，路过的其他人可以旁听，有时会加入讨论。她的办公桌就在附近，所以一有人驻足浏览公告板上的内容，她就会走过去交流，解释项目详情，向他们寻求反馈。这种偶然的对话所提供的信息也会添加到公告板上面。

这种非结构化合作需要人与人在现实中密切接触，居家办公则不可能实现。即使人们都在同一栋建筑里，也可能很难实现这样的沟通，因为同在一处但工位距离遥远的人交流会减少。麻省理工学院组织心理学家汤姆·艾伦（Tom Allen）在20世纪70年代提出，人与人之间的距离超过50米，日常沟通（包括面对面沟通和通过各种媒介沟通）就会减少。

为保持社交距离而降低职场人员密度的组织体会到了这一点。欧洲一家家用电器公司将总部员工分为两批轮流出勤，一批周一周二上班，

另一批是周四和周五，两组人员不会轮换。四个月后，几个项目的进度出现了滞后，原因是合作项目的人员各自被分配到不同的工作日无法见面。

IBM和雅虎等早期采用远程工作制度的企业，正是因为认识到了为员工提供定期接触机会的重要性，才在几年前决定对原本非常宽松的远程工作政策进行调整。2020年微软调整政策，让更多员工居家办公，也同样在办公室为他们提供了面对面交流的空间——有时需要负责为员工提供住宿。

打造面向未来的办公室

广泛应用的技术不仅能推进远程工作，还令过去定义员工职责的常规作业逐渐实现自动化。这两项发展，从根本上重新定义了工作的意义和员工在组织中的职责。公司对员工的需求渐渐转为创造力——而正如前文所述，员工聚集在一起分享人情时刻时创造力更高。正因如此，我们需要实体办公空间。不过，未来的办公空间势必与以往大不相同，要具备以下三大特征：

专为人情时刻而设计。对于那种随处可见的办公室格局——低成本的开放式布局，局促的工位设计，研究者一再发现，其有损员工士气、合作和工作效率。但一些公司摆脱了这种模式，追求开放和隐私的平衡，融入设计元素促进社交互动（从露天楼梯的转角简短地聊几句，到茶水间的咖啡机或流理台旁边小声八卦）。可以设置一个角落让几个同事聚在一起修改展示文稿，或者设置一张高桌让两个人能站着迅速开个会，路过的资历较浅的员工可以听到他们交谈的内容、停下来问问题。

国际奥委会的奥运大楼专为人性化工作而设计，融入了很多这样的特色。奥委会成立一个世纪以来逐渐发展壮大，在洛桑各地陆续有了四个办公地点。至2012年，奥委会领导者发现这样分散办公不利于在其400多名员工之间建立良好关系。虽然奥委会工作的性质决定了员工经常出差和远程工作，但领导者认为要营造团队归属感、提升员工和利益相关者的满意度，并通过人性时刻来建立信任、激发创意，固定的办公基地必不可少。

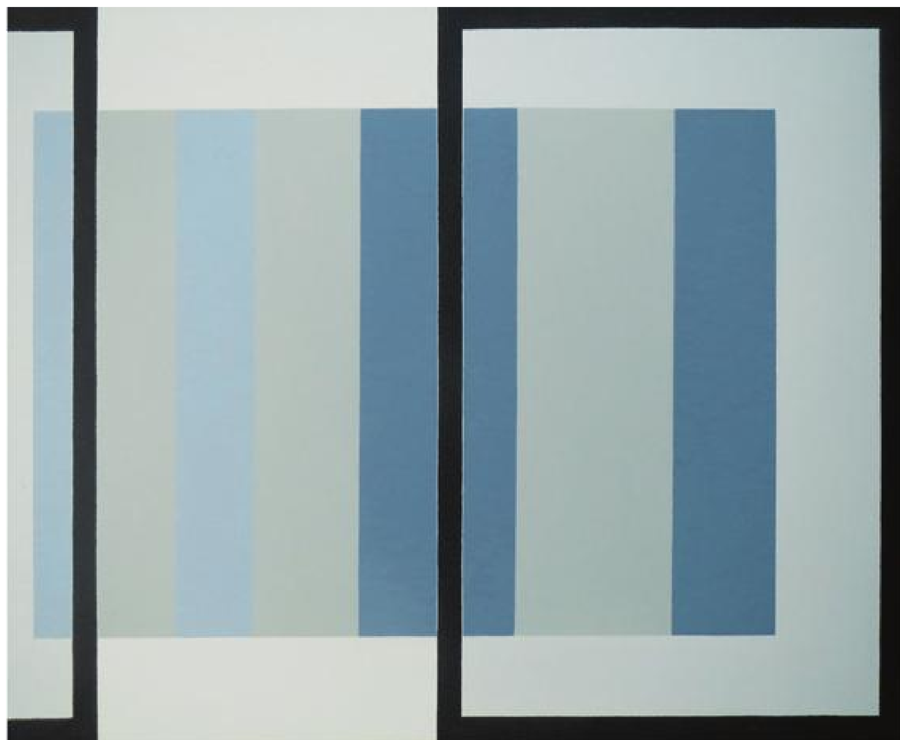
建成后才几个月，奥运大楼就成了“一个每天上班都觉得开心的地方，我们在这里从彼此身上获得能量”（一位管理者这样形容）。大楼的设计便于各种正式和非正式交流，极大地改变了团队互动的方式。比如奥运五环形状的中央楼梯，让不同部门的人在此碰面，并鼓励他们停下来交流。一位管理者解释说，“楼梯周围摆了很多沙发，还有茶水间，你会很愿意在那里花上5分钟到10分钟的时间，跟同事聊聊自己当前需要解决的问题，而不是发邮件讨论。这种人性化要素就是我们工作的核心。”

大楼的设计还格外注意隔音和传声效果。可以提供临时工位的办公区域铺了地毯，天花板和办公家具都用了隔音材料。中央楼梯周围和其他意在促进社交的区域则刻意使用了不隔音的材料，形成类似咖啡店的白噪音，让人们聊天社交。

这样的细节很重要。我们所知道的一家全球科技公司为了削减成本，决定去掉一个研发中心的咖啡机。一开始效率的确有所提升：管理者看到人们喝咖啡闲聊的时间减少，花更多的时间写代码。员工写出的代码行数增加了，错误减少了。但之后产品发布的总数下降了，原因是整合过程中的错误增加。喝咖啡闲聊其实促成了极其宝贵的合作。

技术定制。科技让我们可以将一些自己单独完成效率更高的工作带回家，还能帮助我们更好地理解如何社交，进而更好地设计和利用社交空间。

纽约的房地产开发管理公司希尔维斯坦地产（Silverstein Properties）就是一个好例子。这家公司建立了AI平台Dojo，追踪员工的活动路线，输入数据评分系统，获得最有利于促进偶然非正式互动的办公室和工位布局。



Dojo让用户为个人、团队和整个组织建立合作档案（一些行业和部门需要的独立工作比例较高）。这样一来，企业可以根据工作风格将员工分组，用会议时间比例、会议间的平均自由时间和工作日内会议的分布状况等作为指标，这样得到不分层级的组织结构图，可以帮助管理者利用公司的实体空间和技术为员工创造更多交流机会。

租用希尔维斯坦办公室的一家拥有400多名员工的科技公司，利用Dojo提供的信息重新设计办公室。平台显示，若能重新安排员工座位，形成跨部门的“小区”，将有助于促进合作，并减少占用面积。该公司还发现，距离大多数工位有段距离的为员工提供隐私空间的小房间并没有人使用。员工会去电梯间打私人电话。于是公司撤除了小房间，在电梯间设置了电话亭。这些改变令公司多出了20%的空余空间，可以转租出去。

技术还可以增进远程工作的员工与办公室员工之间的关系。20世纪80年代中期，施乐帕克（Xerox PARC）的研究人员建立了一个结合了视频、音频和计算技术的媒体空间，用于促进各自位于加州帕洛阿尔托和俄勒冈州波特兰的两个实验室之间的社交活动。这个平台让实验室休

息区和几个个人办公室里的员工在线上交流。英国的施乐帕克欧洲研究中心（EuroPARC）、贝尔通信研究所和多伦多大学的类似实验表明，即使只是感觉到对方的存在，也能让远程工作的员工和办公室员工感到彼此更加亲近。

当然，技术的作用有限。员工能看到同事在身边或者在线上（Dojo等技术可以辅助这一点），接下来就应当自行努力实现交流与合作思考。

管理者应当鼓励员工建立联系。管理者必须确保员工来到办公室时感到自己可以社交、可以与同事建立联系。除了明确声明这一点之外，领导者还应该以身作则，多花点时间在共用区域参与社交。

全球设计咨询公司青蛙设计（frog）就是一个好例子。青蛙设计在世界各地设有办公室（或者叫工作室），用于加强社会联系，让新员工了解企业文化。公司有许多促进非正式学习的活动，从周一晨会（讨论各个项目和行业重复出现的主题，或者展示分享新内容）、周三健康日（提供瑜伽课等活动），到每天下午的咖啡时间和团队成员（有时也有客户参加）的欢乐时光。

这些活动都能提供机会让初级员工和较为资深的员工交流，比如分享各自的项目和生活经历，私下征求建议。项目团队除了在有白板和便利贴的房间里开会进行头脑风暴，也一样会在休息室和厨房讨论工作。要学习优秀设计和管理客户关系的精髓，观摩或旁听这种正式和非正式的工作会议是必不可少的。

世界各地为防疫而封锁时，青蛙设计发现了居家办公的一些积极方面。比如全球工作室的网络合作得以加强。没有了面对面工作的限制，青蛙设计分布在世界各地的工作室相互连通，并且能够更好地发挥员工的才能。一些交流活动经过调整被保留下来。比如线上咖啡时间，有人会问“你们受伤最离谱的一次是什么情况？”这样的问题，让大家切换出工作模式。有这些益处，再加上关闭纽约等昂贵地区工作室削减了成本，从办公室到居家办公的转换进行得很顺利，青蛙设计的领导者认为居家办公模式可以继续下去。不过他们意识到，工作室在公司非正式学习和社交文化中发挥着中心作用，而且虽然纽约租金昂贵，但场地开支在总开支里占比相对较小。尽管在工作室现场工作的方式需要重新设

计，但办公室工作依然是员工工作方式的核心部分。



员工逐渐回归办公室，评估工作表现时要注意避免将会面时间和实际工作成果混为一谈——这样员工就不会感到必须露面向上司证明自己在努力工作。在办公室的员工也不必觉得必须参加会议或一直对着电脑。如果回到办公室只是为了独自工作和开会讨论任务，疫情带来的正面启示就白费了，企业表现和文化也会受损。

为了避免这种结果，问答网站Quora总裁阿达姆·达安杰洛（Adam D’Angelo）宣布，公司不会采取让员工自行选择是否远程工作的方式——这样一来就会变成领导者或特定群体在办公室工作，正式员工居家

工作。Quora让包括CEO在内的所有人都居家工作，但每个人也都会被要求来到办公室。他在公司博客上解释，这样做是为了“避免办公室成为‘真正的’总部”。此举向公司员工传达了清晰的信息：来办公室并不会让上司对你青眼有加；在管理层眼中，居家办公和在办公室一样正当合理，这个态度以后也不会改变。

在办公室的时候，领导者必须亲自示范需要员工参与的社交行为。不应该把所有的时间都用来开会，要向IDEO首席创意官保罗·本内特（Paul Bennett）学习，他说自己“下定决心一直跟IT团队一起坐在技术支持服务台边，那是我们旧金山办公室正中央最显眼的地方”。他还补充说，“我觉得服务台是茶水间和技术救助站的重叠。这里的人充满活力，而且很有趣。跟他们一起坐在高脚凳上，会让其他员工觉得更容易找我，在工作时间内自然地发生交流和互动。”

与工作无关的活动（如冥想、瑜伽和平板支撑）也是培养关系的绝好途径，可以让员工明白来到办公室是为了与其他人产生联系。当然，面对面的会议不应摒弃，但必须限制，不要让在办公室的一天全部耗在开会上——而且要进行一些远程会议难以实现的活动，比如头脑风暴的时候站起来或绕着桌子走来走去。

同样，公司若希望促进员工投入和创新，就必须确保员工不会“始终在线”。有时候休息并不容易，倘若员工被认为关注屏幕时间甚于实际成果的上司监视就更难了。管理者要向员工明确表示，午休是完全没问题的，原定早晨八点钟开始的会议也可以配合员工晨练的时间而调整。在这方面以身作则也很重要。领导者可以简单地把Slack等办公通信软件上的状态设为“去吃午饭了”或“每周四不在线”。要意识到员工有时需要休假。软件服务提供商Basecamp为所有员工提供休假，每供职三年就有三十天假期。

许多组织允许员工至少部分时间远程工作，要记住这种分散式合作有很长的历史。历史和当下的经验表明，支持性的基础设施、技术和组织流程必不可少，但还不足以保证高效合作。员工依然需要面对面接触的机会，用于明确和调整期望、更新规则和工作方法，以及建立和激活信赖。当下全世界大范围地推广居家办公，让员工一起回到办公室满足

人情需求变得愈加重要。

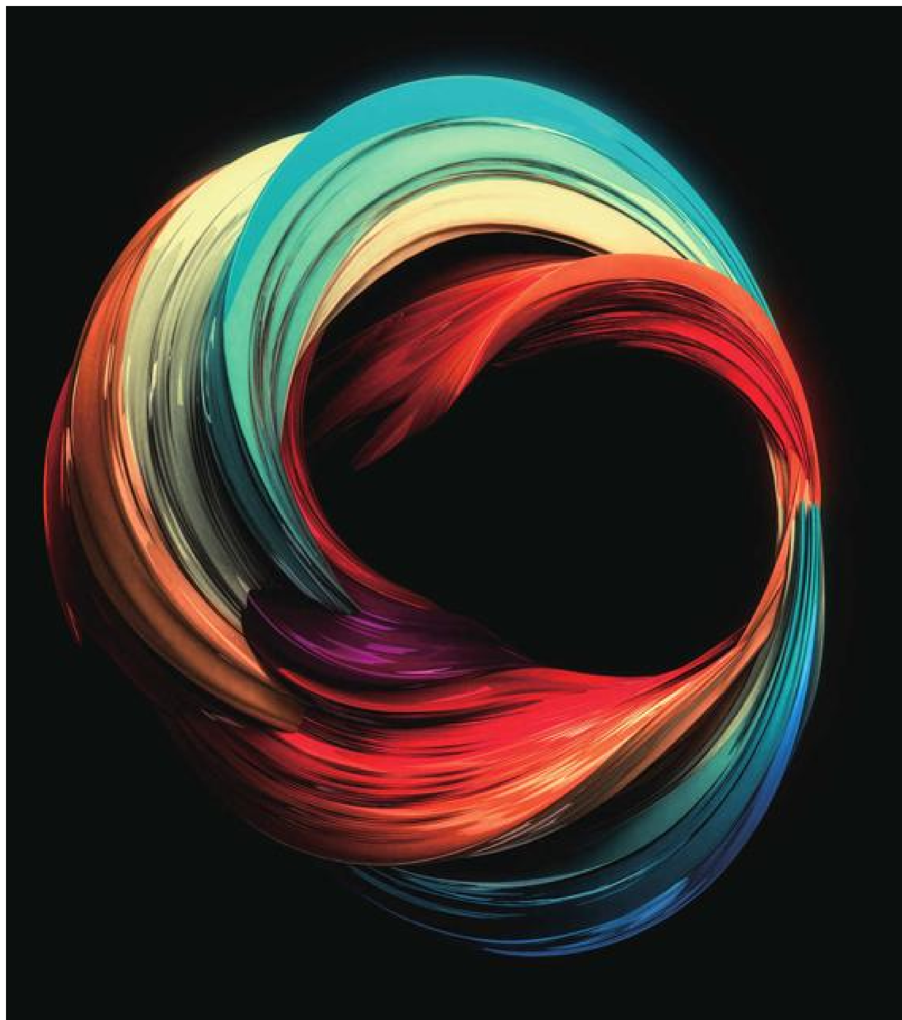


安妮-劳雷·法亚尔是纽约大学副教授。约翰·威克斯是瑞士洛桑国际管理发展学院教授。马惠什·坎曾任国际金融合作组织公司治理专员，现在是瑞士洛桑国际管理发展学院助理研究员。

新文创重塑企业竞争战略

蒋德嵩 | 文 李全伟 | 编辑

新文创是基于个体行为和创意力量的信息化、数据化和结构化而产生的一种文化创意产业发展机制。



5G开启了互联网经济的下半场。在传统信息互联网迈向产业互联网的新时代，人人都在谈论 C2B经济模式。那么，企业该如何创造和捕捉消费者价值？如何在海量和开放的数据中规划自身的战略与经营？随着消费者价值多元化趋势，企业又该如何在无边界的行业中拓展自身的核心角色？新的经济时代，企业将面临一系列业务重构与新的战略抉择。随着产业互联网向纵深发展并与消费者行为及数据融为一体，为了解释随之而来的新商业模式，“新文创”一词应运而生。过去，文化创意产业输出的产品和服务满足了人们的精神生活，是内容创造与创新的结果。新文创的前提是产业互联网，其独特之处在于将消费者行为与产业及产品创新直接紧密地链接在一起。因此，新文创输出的产品和服务是一个

创造与创新的机制和过程，由其创造出的新数据、新能力和新商业将开创一个新的竞争时代。企业应聚焦于由此引发的竞争本质的变化。

创新的延展

约瑟夫·熊彼特（Joseph Alois Schumpeter）认为，创新的过程是建立一种新的生产函数。即在各种生产要素之间通过引入一种“新组合”进而作用于生产条件和生产体系的变革之中。创新（即“新组合”）所建立的新生产体系是一种“创造性破坏”（Creative Destruction）。熊彼特强调“企业家精神”，企业家的职能就是实现“创新”，不断追求在生产体系中创造并引入“新组合”。

信息技术和互联网的创造性应用使人类进入“新经济”时代。苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯开启了“新经济”时代的一扇大门，使“个体”全面进入到数字空间。过去十多年移动互联网的发展使我们已经意识到，人们的数字空间留下的行为和轨迹，不仅创造了新的商业机会和财富，也彻底颠覆我们习以为常的生活与社会。新冠疫情让人们更加确信，“数字化生存”（Being Digital）将成为未来的常态。

数字化生存意味着信息和数据成为新的日用品。人们既是信息的传递者和数据的生产者，同时也是信息和数据的消费者。正是因为这个独特的供求逻辑，主流经济学已经将数据纳入为新的经济要素。这样，熊彼特的创新生产函数中也要加入“数据”。随着5G技术的普及应用，信息互联网、工业互联网、人工智能、物联网等技术的加速应用发展，数据量会越来越大，云计算和大数据分析对社会经济运行与发展的影响力也将越来越大。数据在创新体系的生产要素“新组合”的权重也会越来越大。

创新进入到“数据”时代，熊彼特的创新理论需要被延展。

第一，创新不再是生产过程的内生（B2C经济）。创新是“内外结合”，并且越来越多的被人们在数字化空间留下的行为和轨迹所形成的大数据左右，甚至由这种外部的数据要素去主导传统的经济要素投入及组合方式。这个新的生产函数首先颠覆了传统的经济生产逻辑，进而颠覆了创新的逻辑。未来，创新属于C2B经济，掌握及应用消费者行为数据

的能力将成为企业不可或缺的竞争能力。

第二，创新不再只表现为“革命性”变化，也不再有突发性和间断性的特点。凯文·凯利（Kevin Kelly）指出，新经济就是一家公司接一家公司、一个产业接一个产业地摧毁工业经济中的一切。归根结底，就是用数字化的东西取代非数字化的东西。

今天，人与人、物理与人、物理世界之间的互联与融合，以连续性、无边界和去中心化的方式连接，用大数据加速改造一切的传统。在改造的过程中又形成了新的可预知、可计算但又不可控的颠覆力量。因此，未来的创新是非突发性的，是连续的，是创新者对信息和数据耦合关系的挖掘与再创造。“健康码”就是这样的产品，它并非革命性创新，是将人的各类行为信息和数据的耦合关系，基于防疫管理需要再组合后的“新数据”。

第三，熊彼特指出创新同时意味着毁灭。这种观念是建立在技术和产品革命基础之上，新事物对旧事物的物理性替代。今天，数字化正在构建全新的社会与经济发展的基础设施、生产体系和供需关系。工业互联网和智能制造等发展让我们注意到，制造业及生产方式正经历否定与自我否定的过程。并不是新技术否定甚至毁灭了制造业，而是制造业正以新的秩序、规则和方法，积极拥抱消费者，建立起数据驱动的生产体系。换句话说，数字化所构建的创新力量，拓展了事物生存与发展的空间，旧事物是否被“毁灭”，并不是新事物本身的冲击，而决定于旧事物对新事物的数字化连接水平以及对消费者需求的再造能力。如乔布斯说，“过去20年来，苹果公司所处的位置，正是计算机技术与消费电子的交汇处。所以，并不是我们一定要过河才能到达彼岸，而是彼岸世界正向我们走来。”

第四，创新必须能够创造出新的价值。熊彼特认为，先有发明，后有创新。如果发明没有应用于实际，没有创造价值，那么就是不起作用的“创新”。克里斯·安德森（Chris Anderson）在《长尾理论》（The Long Tail）中提出，网络时代是关注“长尾”、发挥“长尾”效益的时代。进入5G时代，移动互联网、物联网的发展将会产生更多的海量数据。数据一旦产生就不会丢失，可以为一切的经济生产者“无限”使用。从用户需求的角度，重构或创造产品和服务。因此，数字化时代，创新产生的

新价值体现在“数据”要素对于传统经济要素的重构，产生于生产函数“新组合”的边际价值。从用户体验的角度讲，是创造了新的效率价值。

第五，“企业家”是创新的角色，但已不是主角。未来的主角是消费者，是数据。未来，企业家的核心职能不是主观的创造“新组合”。企业家对创新的领导力将更多体现在对数字化的理解，以数据要素的思维意识，赋能于“人”，协力促进产业的无边界融合与创新发展。在苹果手机的模式中，正是赋能于无数APP开发者，才构建起“IOS＋App Store”的业务体系，形成了“软硬结合”的产品和服务。即使乔布斯已去世多年，但他作为企业家所创立的创新体系，近乎永恒。

为熊彼特创新理论做跨时代的延展要我们更加重视两个趋势：其一，创新的主体是“个体”。5G时代全面开启了“计算”在人的生活及社会运转中将无处不在，信息和数据将被无限存储及无限“使用”。一个全面的个体时代到来将加速社会经济去中心化的发展。其二，数字化打破了物理世界之间的界墙，将信息和数据转化为物品（传统的产品和服务），我们迎来了“个人制造时代”（Personal Fabrication）。通过个人智能终端，连接数字化工厂，个人在任何场景下都能生产属于自己的产品。

上述的重要变化使创新的本身意义，已经从社会经济发展的主观动力，变成了满足、适应或客观促进社会经济发展的目的。即，当商业越来越依赖数据创造价值时，对于关键数据生产者（个人）的需求管理尤为重要。这样，当商业基础从现代性的“物质资本”转向数字化生存时代的“个体精神”时，我们会进入到全新的商业发展时代。

新的经济时代，企业将面临一系列业务重构与新的战略抉择。随着产业互联网向纵深发展并与消费者行为及数据融为一体，为了解释随之而来的新商业模式，“新文创”一词应运而生。

定义新文创

文化创意产业（Cultural and Creative Industries）是伴随着20世纪60年代的经济全球化、个体与多元文化意识兴起以及新自由主义发展模式大行其道而逐步形成。约翰·霍金斯（John Howkins）在1997年率先

提出了“创意经济”（Creative Economy）理念。在他的影响下，英国政府在1998年颁布《英国创意产业路径文件》，大力发展源自个人创意、技巧及才华，通过知识产权的开发和运用，具有创造财富和就业潜力的产业。

自20世纪90年代文化创意产业出现并快速兴起，成为了对熊彼特创新理论的一次重要突破。在传统经济要素的组合过程中加入人文内涵及文化与精神元素，使创新超越了单纯的生产组织管理，延伸至对社会及人的意义及其价值的创造性反映。消费者愿意为这种文化创意产品买单，并承担更多的价格溢价。今天，我们所熟知的IP（Intellectual Property）设计及其商品化就是这样的产物。

传媒和信息化对于文化创意产业的发展起到了不可或缺的推波助澜作用。不过，受制于技术条件，大众传媒时代的文化创意产业是单项的，只是停留在大众文化和主流意识观念下人们的“精神归集”。无论是好莱坞的电影，还是巴黎的时尚艺术界，都是具象化的文化表现形式，文化创意产业只是体现了人们被动的文化认同。

进入移动互联网时代，信息民主化和传媒大众化使每个个体都有表达和传递个体意识和文化精神向往的权利和条件。智能手机装载了各类传感器和计算芯片，使其早已超越了通信工具，成为了每个人的娱乐工具和生产工具。如此，新技术和新应用（APP）让个性行为得以在数字空间里充分彰显。个体在数字空间里活动留下的轨迹最终都抽象为信息和数据，最常见的是人们在数字空间里表达的文化认同、精神主张及个性意识（兴趣和喜好、情感与情绪）等。

随着5G的普及应用，个体力量将会被进一步释放。在大数据技术作用下，个体的数字在数字空间里表现“行为”，最终会凝结成一种信息化和数据化的社会“共识”。新“共识”会在一定程度上成为社会文化共识关键的一部分。而且，相比于大众文化时代的“精神归集”，个体文化时代的新“共识”更加多元且快速更迭。

“新文创”是基于个体行为和创意力量的信息化、数据化和结构化而产生的一种文化创意产业（Cultural and Creative Industries by Individual Data）发展机制。从“IP”进化到“ID”是新文创的最大特征，IP将成为ID的经济长尾。

新文创与企业竞争战略

新文创通常具有3个特征和创新性，企业应该依此确定自己的竞争战略。

特点**1**：新文创是双向传递的互动媒介，是创新的过程而非结果。大众传媒时代的文创产业中，内容、媒体和产业化延伸是彼此独立的。媒体是内容通往产业（IP）的单行道。在新文创体系中，所有的媒体都是具备双向信息传递且能够促进互动的技术介质。这种互动媒介所创造的效应不仅仅体现在内容的传递与互动沟通，更为关键的是，它提供了一个机制和过程，使人们的想法、创意和思维在动态的交互过程中得以确认或强化。

新文创的互动媒介不是创新的结果，其本身就是创新的过程。个体参与对新文创意义重大。个体不再是被动的信息和内容接受者，而是信息和内容的外部参与者。他们就像是运动员，也充当了裁判员的角色。例如，李子柒田园风的文创价值，不是在其内容创作之时就得以确认，而是在社交媒体传播过程中才被慢慢认同，在持续的互动中创造了产业化和商品化的能力。那些只是一味追求复制李子柒田园风的文创者，往往因为忽略了在互动媒介中的个体认同过程而最终失败。

新媒介产生了探索相邻系统是否能演化出相似形式的可能性，新媒介还提出了经济里的组织机构的构建模式。社会的主导媒介和技术产生惯用模式，这些模式渗透进社会的经济结构。

特点**2**：新文创是技术，是工具，是半开放的产业连通器。新文创实现了创意和内容对全产业链条和商业生态的数字化连接。在实时的信息传递过程中，进行着动态的数据处理与分析。不过，不是所有的创意和内容最终都能够转化为有价值的文创产业经济。那么，又该怎样获取与筛选有商业价值的信息和数据呢？

淘宝直播成就了薇娅和李佳琦，快手成就了辛巴。他们各自的人设和创意内容的有效传播，使其在直播电商领域建立了有差异的用户群体，连接着不同的商品供应链。一种观点认为，直播、小红书等为代表的内容电商开创了流量夺权的时代，KOL（关键意见领袖）在平台做的

是流量再分配的生意。由于平台本身不创造内容，内容创造者即流量拥有者，因此未来的流量生意属于内容创造者。这种观点凸显了新文创时代的创意和内容具有显著的互联网效应，印证了新文创参与创新过程的价值。不过，如果单纯强调内容创造者的流量价值，忽视了平台技术和工具，就很难把握产业互联网的浪潮和本质。

传统互联网是以万维网技术支撑的全开放的信息传递平台，仍是大众媒体时代，可以称之为“信息互联网时代”。进入移动互联网，智能手机经大量传感器和应用APP产生了大量数据，记录了个人的行为，主要是移动、通信、互动（社交）、娱乐和个人特质等。这些信息和数据的获取是借助大量的移动计算（Mobile Computing，移动计算指当用户在移动中使用各种类型的计算设备进行交互时发生的计算）完成，又要经过情境感知计算（Context-aware Computing）才能建立起个体化及个性化的数据标签。与信息互联网相比，移动互联网显著差别是，移动计算是一种永远的感知情境的计算，由其产生了四种关键数据：社交、兴趣、行为和个人。这些带有明显个人属性的数据决定了，移动互联网不是全面开放的信息平台，而是半开放的数据计算技术和工具的应用。开放性表现在可为大众获取的互联网信息和共享算力；封闭性则是个体需求的分析与数据资源分配。

新文创更加注重对移动计算及大数据技术和工具的使用。这样，流量才能超越单纯信息，以数据的逻辑准确传递给产业及商业生态，才能更有效地在数字化供应链体系中发挥管理价值。这个过程的实现，既要发挥内容创造者的创意，捕获流量；又要发挥技术和工具的作用，将流量能够精确识别为有价值的用户和买卖关系。因此，新文创不仅仅是创意内容生产的数字化机制，也不仅仅是借助互动媒介创造了流量这样简单。新文创作为创新的过程，与大技术平台（云计算）的结合具有了超强的技术和工具属性。

在胡泳看来，我们在疫情之后所面对的深入社会肌理的数字化生存，意味着互联网终于由工具的层面、实践的层面抵达了社会安排或者说是制度形式的层面。而在其中所产生的种种问题，胡泳将其定义为“旧制度与数字大革命”的冲突。

互联网全面渗透，这个时代意味着从企业和组织向用户的权力过

渡，企业必须锻造更高效、连接丰富、权力分散、分析驱动且自动化的工作方式。第一，加强交互思维，把用户真正当成主体，视产品为有生命的、可以不断演化的有机物，同时打破过去运营的分工思维，采用合工思维解决运营模式问题。第二，拿到用户数据后，就要向互联网公司学习如何引流，因为没有流量，就难以产生销量；没有流量，就难以提升用户体验，就无法形成黏性。

在胡泳看来，数字化就像是一个无比巨大的黑洞，不断从近到远地吸收着周边的能量。他说，“其实媒体行业是最先被改造的，因为媒体距离黑洞最近，随后是广告、营销和通信，再到零售、物流、交通、餐饮和旅游，再往外是教育、医疗和金融业，然后进入经济当中比较沉重的部分，比如制造业、房地产业、能源业和批发业。而当下我们讨论比较多的蔬菜批发，只不过是更外围的一环。”

特点**3**：再混合，让自然状态框架化。人们的日常生活原本是一种自然状态。情境感知计算捕获了人们的自然状态，但大数据如何能够转化为真实的消费需求是很大的挑战。新文创提供了这样的机制，在自然状态与社会化之间架起了桥梁。过去，文化创意完全依赖于创意者的个人能力。

过去十多年移动互联网的发展使我们已经意识到，人们的数字空间留下的行为和轨迹，不仅创造了新的商业机会和财富，也彻底颠覆我们习以为常的生活与社会。今天，利用既有的大数据和云计算基础设施，反向推理人们的自然状态的共性关系，进而反向塑造商品和服务的文化创意方式与品牌标签。

在2019年推出的阿里巴巴“A100项目”是基于“阿里巴巴操作系统”（Alibaba Operating System）的数字娱乐和本地化服务，其基础设施已经覆盖到销售、物流、供应链优化、支付、营销以及其他支持性服务，这些服务均由云计算提供技术支持。鉴于云计算的强大，阿里的基础设施能够处理大量数据流，并可以提供深刻见解以及分析，这对于更好地满足客户需求以及业务发展至关重要。借助于“A100项目”，波司登的羽绒服产品华丽转身，成为了年轻人眼中“国货潮牌”的代表。

不管人们愿意不愿意、承认不承认，产业互联网的新时代已经来临。企业要做的是改变固有思维，拥抱新时代，利用新文创的创新性打

造自己的竞争战略。



蒋德嵩是长江商学院中国发展模式研究中心、中国与全球化研究中心执行主任。

激荡时代中的企业前瞻

亚历山大·费尔尼亚尼（Alessandro Fergnani）
安迪·海因斯 (Andy Hines)
亚历山大·朗泰里 (Alessandro Lanteri)
马克·艾斯波西多 (Mark Esposito) | 文
廖琦菁 | 编辑

没有人知道未来是怎样的。既然如此，企业又该如何为这个充满各种可能性的烧脑未来做好准备呢？本文提供了几种方法可以降低未知陷阱带来的风险。



前瞻是公司的必要能力

近期的国际局势让众多公司开始更加关注潜在的“黑天鹅”事件。因

此，他们正在努力设计新的业务模型和产品线，以期在危机中也能一如既往地运行。探索未来已经成为了商业智能的内在组成部分。但实际上，这种做法早就有之。许多公司都尝试通过系统性地展望将来，来改变现有产品，使其更加“面向未来”。这些尝试的结果不尽相同。例如，梅赛德斯奔驰S级轿车就开发配置有可定制化的香水生成器、空气等离子装置和按摩设备的原型车。自1971年开始，戴姆勒公司就对未来的交通及其对汽车行业的影响进行着持续的研究，而这款原型车就是这项研究的众多产物之一。

飞利浦自20世纪90年代也开展了类似的研究，试图探索社会经济活动突然中断对未来消费习惯的影响。从该项研究中诞生了众多产品原型，其中就包括飞利浦流光溢彩技术（Ambilight）。这款LCD显示屏可以把光线投射到墙面上，让用户在家中就享受到电影院级别的观影体验。

这些探索都包含了“企业前瞻（Corporate Foresight）”，即企业在商业环境中解读变化，据此罗列可能发生的情况，并利用这些信息获得可持续竞争优势的能力。利用前瞻能力，企业可以根据对未来可能的商业机遇的分析，重新设计其战略。

我们观察到，全球范围内的各种组织对前瞻的兴趣和尝试均出现激增。企业已经开始认识到“乌卡世界”的出现并不是例外，而是商业环境的常态。企业前瞻愈发重要，因为它对这种环境做出了回应。企业前瞻能够让我们系统地分析相互矛盾的信号、解读不同于以往的新环境，并将其演化成可能的未来场景，得到战略上的指导纲要和新选项。换句话说，它把“乌卡世界”解构成了可预测的各种未来场景，从而便于企业做好相应的准备。

国际上的领先企业也正在将前瞻嵌入各自的组织中。UPS利用前瞻建立了未来十年的可能场景，并会定期进行调整，希望以此来辅助其公司战略及捕捉创新机遇。自1970年以来，壳牌也一直在运用前瞻，通过定期建立分层式的未来场景来支持决策过程。迪士尼自2012年一直在运用前瞻思维，在10个区域建立起15支团队，通过探索人才、消费者、儿童娱乐、政府和健康方面的可能性，来分析公司面对的新兴商业机会。迪士尼一直在改变公司文化，以使其能够应对娱乐行业瞬息万变的环

境。

这些公司和许多其他公司的共同点是，他们利用“企业前瞻”来补充战略管理，以便能够对当下商业环境中的不确定性作出回应。企业前瞻是决策流程的一环，它会影响并改变企业的行事方式，并提升企业获得长期成功的可能性。

虽然企业对前瞻的兴趣不断增加，也有越来越多的企业开始了解这一概念，但是他们对前瞻的运用还十分零散，并不能对其进行整合。这篇文章就旨在揭示如何才能成功地使用前瞻思维。本文由三个部分构成：企业前瞻是什么；企业前瞻能带来什么好处；以及如何开始使用前瞻并逐渐熟练掌握它的指导原则。

企业前瞻是什么

企业前瞻是一套由系统性方法指导的企业能力，它能够帮助使用者探索商业环境的未来及其对企业的意义。传统的公司规划同样注重未来，但这与企业前瞻十分不同。不过好消息是，传统公司规划和企业前瞻实则是互补的（见边栏“公司规划与企业前瞻的区别”）。

公司规划与企业前瞻的区别

	公司规划	企业前瞻
认知论	未来是确定的，是可以预测的	未来充满了各种可能，是可以被塑造的
产出	单点预测	复杂场景
时长	短期未来（1–5 年）	长期未来（5–50 年）
参与	企业高层	广泛参与
优先考虑的利益	股东利益	众多利益相关方的利益
方法论	数学模型的变化、突发事件预案、决策树	场景预案、路线图、德尔菲调查法、反溯、多层因果分析等

（返回原文阅读）

企业前瞻各个部分对应的主要方法

前瞻的构成部分	前瞻的方法
检视	“未来轮”思维导图、环境检视、横向检视、当前事件分析、未来三角
预想	场景规划方法（2 乘 2 矩阵、壳牌模式、Monoa 方法、场景原型等）、分层因果分析、未来人物志、未来三角 2.0、基于科幻概念制作原型
重构	回溯、路线图、政府压力测试 / 风洞测试

（返回原文阅读）

在最基础的层面上，企业前瞻活动可以被理解为三个阶段或构成部分：检视、预想和重构。企业前瞻的方法都可以被归纳进这三个构成部分里（见边栏“企业前瞻各个部分对应的主要方法”），并可以以单元化的方式使用。

不同公司所做“检视”有所不同。检视有多种叫法，比如横向检视、环境检视、趋势检视、趋势发现等等。它大体上包括了在商业环境中发现那些意味着变化、中断或颠覆的、能够左右公司未来的规律和趋势。但只有检视是不够的，这只是企业前瞻的第一个构成部分。第二个构成部分是“预想”，即一家公司对检视阶段产生的信息进行梳理，并以此构建出可能的未来场景再加以分析。最后，第三个构成是“重构”，即公司运用之前获得的信息做出系统性战略调整。只有当检视、预想和重构被按照顺序执行时，我们才能说一家公司完成了企业前瞻。

一个包括了这三个构成部分的企业前瞻能力，能帮助公司保持长期的竞争优势。举例来说，壳牌在完成了检视环境之后，还用获得的信息构建了几个可能的未来场景：描述全球能源情况的“全球场景”、描述区

域对全球能源情况做出回应的“针对场景”，以及描述“全球场景”和“针对场景”与具体项目相关程度的“项目场景”。壳牌构建起的“多元未来”让它在未来的投资上拥有了能够多管齐下的选项，并使它能够为各种结果做好准备，包括类似疫情和政治僵局的潜在风险。

但如果只是进行了检视这一阶段，公司就有可能局限于对未来的肤浅预测。20世纪90年代，诺基亚使用了环境检视来探索商业环境中可能的技术停滞。在检视中获得的信息让公司认为，手机马上就会包括MP3、GPS、网络浏览、办公软件和游戏等电子功能。以此为依据，诺基亚马上就规划了能够让其保持技术领先的路线图。作为结果，塞班系统和N系列手机由此而生。但是，因为诺基亚没有探索其他可能的未来场景，因此它未能考虑到这样一种情形，即手机应用商店的崛起，而这给了苹果和谷歌之类新玩家一定的市场空间。因为诺基亚只在手机内嵌多功能电子系统的单一场景上下注，所以对于其他可能的未来场景它没有丝毫准备。在2008年到2010年间，诺基亚塞班的市场份额从52%降至32.6%，丢掉了原本的市场领先地位，而且它的手机销量也被支持安卓系统的手机追平。如果诺基亚构建了多个可能的未来场景，并基于场景进行战略重构，这一失败或许是可以避免的。

读到这里，企业管理者们可能会认为，自己平时就在思考各种趋势，以及可能从这些趋势中发展出来的不同商业场景，这不就是前瞻吗？答案是否定的。企业前瞻不是只存在于管理者脑中的思考，也并非有意无意的思想实验。在理想状况下，企业前瞻是一项会涉及组织各个层级的活动，甚至还要包括组织外部相关利益方的代表，并通过一系列互动交流和亲身参与，最终在反复讨论中构建出可能的未来。英国的技术公司，如Interlab、Kemitech和Mercury针对前瞻进行的研究表明，前瞻是开放性的、连续性的、基于场景的、对未来的讨论。最低限度的前瞻，也需要在一个组织中设置专门的团队来负责，并要将他们的前瞻结果向组织报告，以供将来使用。

企业前瞻的益处

前瞻可以为企业带来诸多好处。在个人层面，它能让企业员工更好

地掌握业务环境中“未来的复杂性”，将其“分解”为可读的信息，并最终转换为潜在的未来场景。这个过程挑战了他们的思维模式。对未来如何发展所做出的假设，会让进行前瞻的人更好地应对商业环境中具有颠覆性的未来场景，并同时增强他们的创造力。

但是，前瞻最重要的那些益处还是存在于企业层面。前瞻能让企业为可能的未来做好准备。一篇发表在《技术预测与社会变化》（Technological Forecasting and Social Change）杂志的研究表明，在2008年进行了前瞻的企业能够实现更高的盈利。等到2015年时，它们的市值也更高。进行前瞻的企业能够为将来做好更充分的准备，增加它们实现长期生存和成功的可能。这是因为前瞻能够让企业发现新的商机，或放弃不再盈利的业务。

在戴姆勒，有关未来交通的企业前瞻让公司意识到，提升卡车司机在车内的活动和睡眠环境，可能会成为一种竞争优势。这让公司开始为卡车提供防噪、车内大床和带有按摩功能的可移动座椅等全新套餐。

迪士尼使用了一系列的前瞻方法，例如环境检视、场景分析、分层因果分析和“未来轮”思维导图等，从而帮助公司意识到了消费者的需求正在转向主动参与和共同创造、娱乐和教育之间的界限变得模糊，还有新的“娱教”行业的出现。前瞻允许迪士尼重构了自身在娱乐行业各个细分赛道中的战略定位，包括主题公园、度假村、消费产品和工作室等。

这并不意味着公司必须为每个预想的场景都投入巨大的资源。戴姆勒根据未来交通和出行场景开发的原型车不一定要进行营销。与之相反，它们被存储在“点子银行”里，以确保在市场动态发生变化的时候，公司能够做到有备无患。英国的一家互联网银行阳光银行（Sunshine）也同样通过环境检视和场景分析，探索并开发了几种创新技术，以帮助公司在构想出的不同未来场景中获得成功。 这些可以随时继续的初阶项目能让公司适应快节奏世界中的快速变化——互联网银行正是这样的一个例子。

通常情况下，通过企业前瞻发现的新商机不仅会对公司有益，还会促进整个社会的福祉。这是因为在企业前瞻的过程中，公司会考虑到组织内外的众多利益相关方。特斯拉选择进军电动汽车市场的很大一部分原因就是该公司在环境检视上付出了巨大努力后，意识到汽车行业需要

更为可持续的商业模式。特斯拉认为，把“环保理念”和“把世界变得更好”紧密联系起来，是能够创造出经济效益的。

在戴姆勒，企业前瞻的另一项成果是名为“car2go”的单向汽车共享服务。该服务已在许多城市中成功落地，并大大减少了交通拥堵。企业前瞻把创新的概念嵌入到了“为未来做好准备”一事中，因此公司能够更好地在产品和商业模式上推陈出新。

如何开展企业前瞻并将其熟练掌握

开展企业前瞻活动从未像现在这样简单，因为前瞻专家的人数正在增加，而且网上也有了越来越多的共享资源。了解企业前瞻的常见方法是与前瞻专家合作，调查行业的未来。在这一过程中，企业将能够掌握相关的基本方法和技巧。或者，企业也可以选择让员工进行前瞻培训。一些学术机构提供此类在线课程和对应学位。

但是，刚开始接触前瞻的企业，往往会碎片化地使用它。要想熟练掌握前瞻，企业必须掌握“检视”“预想”和“重构”这三个基本构成部分。下文就将针对如何掌握这三个基本构成，提供一些指导性原则。

检视

• 检视的范围要广。对商业环境中趋势和危机的检视，要求企业不仅要研究消费者满意度报告和市场发展报告，也要跟踪了解最新的专利、聚焦未来的文章和杂志、创新和技术，以及学术成果。

• 多元化的团队。由同一部门人员组成的团队进行检视将是事倍功半的。因为他们的职业专长十分相近，这些人很可能会使用相似的信息源。因此，让来自不同部门的人组成检视团队将更为高效。他们了解不同的信息源，因此也会更好地找出不同的市场信号。

• 对检视任务去中心化。让组织中不同级别的人员参与检视过程是极为重要的，不能仅仅交给高层管理人员。这是因为较低级别的人员受到公司文化的约束较少，因此更有可能识别环境中存在的挑战。

预想

• 了解相关方法。充分了解前瞻的方法，如场景规划等，是非常重

要的。在检视阶段收集的信息必须按照一系列步骤转换成对商业环境可能未来的合理且连贯的描述。这种分析需要深入和严谨。许多必要的技能通常是通过经验获得的，但也有很大一部分的方法论知识是可以通过与前瞻专家合作或阅读有关资料学习到的。

• 整合多元的理论工具。企业需要一整套有关前瞻的理论工具，也要能够很好地把它们加以整合，但最重要的是要能因地制宜地选择正确的理论工具。前瞻的工具是高度模块化的，可以根据特定项目的需求，以合适的方式加以组合。一个旨在研究未来十年内消费者对健康产品价值变化的前瞻项目需要的理论工具，可能会完全不同于在国家层面上研究化石燃料的长远未来所需的工具。

重构

• 连接前瞻和战略。在预想阶段得出的关于可能未来的信息，需要最终进入到对企业行事方式的重构中。这可能是前瞻中最重要的技巧。要达成这一目标，企业可以采用系统性政策压力测试，或者风洞测试，以便能够找出可能的未来对公司战略意味着什么，以及公司当前活动和未来场景间的差距。当全新的战略被建立起来后，企业就需要将其传达给组织中所有的相关层级。

1990年代中期，英国航空开展了一项重大的前瞻项目，尝试建立全球场景，以发现航空业的威胁和机遇，并据此打造出企业级的应对方案。最后，公司内为此举办了28场研讨会和20场分享会。这种扎实的信息传达，帮助企业内不同的层级学习了前瞻项目的研究结论。不同的未来场景被公司战略团队用来激发新的战略构思，被营销团队和客户关系团队用来规划找到客户的新方法，也被货仓团队用来研究与货仓空间隔断有关的新问题。

思科公司的前瞻实践，即“技术雷达”，可以发现潜在的技术，并建立起这些技术广泛传播后的未来场景。思科一直在依靠收购小型企业而非内部研发来实现扩张。通过评估和过滤这些机会，“技术雷达”在很大程度上帮助了收购决策的制定，而这是公司扩张战略的重要组成部分。如此一来，从前瞻中得到的洞见就被转化成了战略选择。

• 把前瞻制度化。前瞻并不是做一次就可以了。要让前瞻起到作

用，必须有适当的激励制度，让组织成员定期进行企业前瞻，并把它融入公司的文化里。就算是此前已经决定终止的前瞻尝试和战略重构也需要公司的持续监控。企业对前瞻的兴趣有可能会随时间减弱，而由此造成前瞻项目的时断时续将会是致命的。理想中，企业要努力培养出能够持续进行前瞻的能力，并尽可能多地对员工进行有关前瞻方法论的培训。例如，陶氏化学会对数百名员工就前瞻的各个方面进行培训，以增进新业务的开展。而在迪士尼，5%的员工都会接受此类培训。

结论

企业前瞻不仅仅是为了满足未来的客户需求。它通过对未来商业环境的合理分析，能够推导出针对潜在客户需求的各种假设。而后，它会推动公司基于这些潜在需求开发产品原型、重构业务模式和职能，并将这些加以储备以备不时之需，从而帮助公司做好准备以应对乌卡世界的不可预测性。

因为企业前瞻会在构建合理的未来场景时考虑到各类利益相关方，因此从这些前瞻中产生的创新和系统性的企业级重构，一般也会同时服务于整个社会。熟练掌握企业前瞻意味着能够看到潜在需求引发的未来场景，及其对于公司当前商业模式的重要程度。有了企业前瞻，公司无须停止其当前的价值创造过程，但它也将能更好地分散风险，以便对冲不确定的未来，以此在当前业务和潜在商业机遇之间找到平衡。

总而言之，企业前瞻正在以难以察觉的方式，逐渐在业界获得影响力。随着商业和全球环境继续发生着快速的、有时甚至是跳跃式的变化，我们认为，有一天企业领导者将会发现前瞻思维是不可或缺的。



亚历山大·费尔尼亚尼是战略前瞻机构ShapingTomorrow的场景咨询主管。安迪·海因斯博士是休斯敦大学副教授。亚历山大·朗泰里博士是伦敦和迪拜霍特国际商学院教授，并在牛津大学赛德商学院执教，同时他还是阿拉伯《哈佛商业评论》的驻刊作家。马克·艾斯波西多博士是一位社会经济学战略家及畅销作者。

动态的
团队合作

Teamwork On the Fly

埃米·埃德蒙森（Amy C. Edmondson）｜文
永年｜译 蒋荟蓉｜校 时青靖｜编辑

编者按：当企业需要完成某种史无前例、今后可能不再重复的任务时，传统的团队架构并不实用。这时企业需要采取组合团队策略，把重点从组建和管理团队转向激励和支持组合团队。此次危机致使企业持续面临严峻挑战，组合团队不仅是个人和企业现在必须采取的方法，而且是现在迫切需要的方法，因为它是个人和企业发展的重要驱动因素。为了在复杂和不确定的商业环境中脱颖而出，我们需要以不可预测的新方式一起共事。把拥有合适技能、接受过合适培训的合适人员聚合在一起，并给予他们时间建立信任，企业可以大有所为。



快速掌握组合团队这门新艺术。

核心观点

在当今快速发展、竞争异常激烈的全球商业环境中，不能依靠稳定的团队来完成工作。你需要的是组合团队。

组合团队是灵活的团队合作。这种方法是将遍布于各部门各学科的专家聚合成临时团队，解决意想不到的问题，并发现新的机会。现在几乎每一个行业、每一类企业都会用到组合团队。

为了高质量地“组合团队”，员工和企业必须运用项目管理（如仔细审视项目、构建团队以及根据相互依赖的程度分类整理任务）以及团队领导（比如强调使命、构筑心理安全以及接受失败和冲突）的原则。

精通组合团队的人会获得好处。组合团队让个人获得知识、技能和人脉，让企业可以加快现有产品的交付，同时对新的挑战做出迅速反应。组合团队能在完成工作的同时探索更好的工作方法。

如果看过2008年北京奥运会，你可能会对水立方惊叹不已：那是一个34万平方英尺（约合3.16万平方米）的宏伟壮观的钢架结构盒子，外覆有半透明、高效节能环保的蓝色泡泡。水立方的正式名称为北京国家水上运动中心，承办游泳和跳水赛事，可容纳17000名观众，获得过赫赫有名的工程和设计大奖，耗资估计达102亿元。该建筑结构是全球设计与工程公司奥雅纳（Arup）、PTW建筑（PTW Architects）、中国建筑一局、CCDI悉地国际以及数十家承包商与咨询公司共同努力的结果。目的很明确：要在给定的时间和预算内，打造一座能够反映中国文化、与所在地融为一体、最大程度减少能耗的标志性建筑。不过，如何做到这一点就不那么明确了。

最终，家住悉尼的奥雅纳建筑工程师特里斯特拉姆·卡弗雷（Tristram Carfrae）召集了来自4个国家、20个学科的数十位人才，在竞争中胜出，建成了水立方。这需要的不仅仅是传统的项目管理。成功依靠的是在截然不同的国家、企业和职业文化之间架起桥梁，以灵活的方式合作，在项目进展过程中根据具体需求组建流动性的团队，完成需求后即可解散。

水立方是一次非同寻常的尝试，不过完成这个项目所采用的策略——我称之为组合团队——是商业新时代的典型代表。组合团队是动态的团队合作：是临时拼凑的篮球赛，而非作为一个集体训练了多年的球队所打的比赛。这种办法让专家组成临时小组，来解决他们第一次遇到、以后可能不会再遇到的问题。就像急诊室里的临床医生，他们快速

集结，解决一个具体的病患问题，然后又去跟不同的同事处理其他病例，相比而言，外科团队则是在高度可控的条件下日复一日地履行着相同的程序。当企业需要完成某种史无前例、今后可能不再重复的任务时，传统的团队架构并不实用。这种情况下根本不可能事先确定适合的技能和知识，而且任务进程中一定会发生改变。在这种情况下，领导者必须把重点从组建和管理团队转向激励和支持组合团队。

在长期磨合中学会合作的人组成的稳定团队可以成为强大的工具。可是，考虑到如今变化的速度、市场竞争的激烈程度以及客户需求的不可预测性，通常没有足够的时间来打造这样的团队。相反，企业不仅必须聚合各部门具备不同专业知识的员工，而且还要召集外部专家和利益相关者组成临时团队，在实现目标或者出现新机会之后再解散。如今几乎每一个行业和每一类企业，都有越来越多的员工身在多个团队，这些团队存续时间不等，成员和追求的目标都不断变化。产品设计、患者护理、策略开发、药物研究和救援行动等许多领域都需要这种组合团队。

团队合作的这种演变带来了严峻的挑战。组合团队可能会导致混乱，但如果员工和企业学会利用项目管理和团队领导的几项原则高效运用组合团队，就会大有裨益。组合团队有助于个人获得知识、技能和人脉，还可以让企业加速现有产品和服务的交付，同时对新的机会做出快速反应。组合团队能够让企业在完成工作的同时探索更好的工作方法，既是在执行任务，同时又是在学习。

从团队到组合团队

我们习惯的稳定项目团队在许多环境下仍然能出色地发挥作用。把拥有合适技能、接受过合适培训的合适人员聚合在一起，并给予他们时间建立信任，企业可以大有所为。比如20世纪初，席梦思床上用品公司（Simmons Bedding Company）的传统团队通过杜绝运营浪费、激励销售及改善与经销商的关系，实现了局势的重大逆转。传统团队中成员身份清晰明确，每一个小组知道自己负责哪一部分运作，没有人必须从事全新的工种。这些稳定的团队留下了一连串积极的指标，仅第一年就在不裁员的情况下节省了2100万美元的运营成本，提高了销量和客户满意

度，大幅提升了员工士气。不过，席梦思的情况与当今许多企业不同：当时席梦思有适度稳定的客户偏好，只在美国国内运营，而且不需要跨越什么重大界限。



相比之下，需要组合团队的情形十分复杂且不确定，充斥着各种需要快速应变的意外事件。每个项目的情况都各不相同，因此人们必须一次又一次地快速跟进最新的主题。解决方案可以来自任何地方，团队成员也同样如此。因此，组合团队需要跨界，而跨界可能会有风险。来自不同职能部门的专家——工作时使用他们自己的行话、规范和知识——时常发生冲突。来自不同部门或企业的人所持的价值观和考虑重点可能会相互矛盾。不同部门的初级员工和高级员工搭档，隶属结构与等级制度通常会让不同的意见受到打压。在全球团队中，时区差异和电子通信可能引起沟通误解和后勤混乱。而且由于工作关系是暂时的，所以不可能投入时间去习惯新同事的工作作风、长处和弱点。

由于需要密切的跨界合作，水立方设计过程中出现了大量分歧。早期，两家建筑公司——一家中国公司和一家澳大利亚公司——各自提出了一个设计理念。一家的构思是波浪形结构，另一家的则是侵蚀的矩形。一位参与者回忆说，当时双方关系紧张，仿佛分属不同的阵营。另

一位参与者补充道：“就像两个设计流程在同时进行，一个团队暗地里按自己的想法工作，另一边的建筑师也在做自己的事情。”

再看看我在一家高科技材料公司研究的一个异地分布的产品开发团队。在为一家日本制造商推出的新产品开发定制聚合物时，该团队因为在客户关系方面的文化规范相互冲突而几近分裂。一名团队成员是家住美国的营销专家，她需要制造商市场策略方面的数据，以评估该聚合物的长期机会；团队中的一名日本成员未能满足她的要求，令她深感沮丧。这名日本成员是工程师，反过来又认为那位美国营销员太爱催促，不支持配合工作。她知道客户尚未为产品制定策略，在这个初期关系阶段要求客户提供更多的信息，会让客户“丢脸”。

在同一家公司，另一个由分布于三大洲五家设施的七名专家组成的团队正试图按照紧张的时间表开发一种不同的聚合物。尽管该团队集合了具备各方面知识的专业人士，但在努力获取一种专用化合物的时候走入了死胡同。一名成员最终找到正式团队之外一位能够制造它的同事。在这种复杂的高科技项目中，组合团队不仅跨越了项目本身要跨越的界限，还跨越了不同项目之间的界限，让具有专业知识且心怀善意的外部同事协助解决问题。

这几个简单的例子说明，组合团队既涉及技术问题，也涉及人际交往问题。因此，领导者的责任就是要综合利用项目管理（在复杂多变的环境中规划和执行）和团队领导（在原本容易发生冲突的流动团队中促进合作）的方法。这就是组合团队的硬件和软件。首先讨论硬件问题。

硬件

为促进组合团队的有效进行，领导者需要处理一些技术性问题，即仔细审视挑战、粗略地理清整体构架，分类整理要执行的任务。一个典型的错误是假设团队做的每一件事都必须合作进行。信息的提供与互动应该按需进行，不是所有的任务都需要团队成员花时间见面。另一个错误是用传统的项目管理工具来处理高度不确定的行动方案，这类工具应对复杂性的方式是将工作划分成启动、计划、执行、完成和监控等若干可预测的阶段。组合团队的硬件调整了这些工具，使执行得以在学习和

计划期间（而非之后）开展。

组合团队的回报

组合团队最具挑战性的特征也可以为企业和个人带来巨大的收益。

	多个职能部门必须共事	人们分散于各个地方	关系是临时性的	每个项目都各不相同	工作可能具有不确定性和无序性
挑战	拥有不同价值观、规范、行话和专业知识的人之间可能会产生冲突。	时区差异和电子通信会带来后勤上的障碍。	人们可能没有时间来建立信任和相互理解。	个人必须一次又一次地快速跟进最新的主题。	易变的情势要求不断地沟通和协调。
好处	企业 技能与视点结合产生创新 有能力解决跨学科问题 个人 跨界技能 了解其他学科 更开阔的业务视角	企业 跨部门的更大协调 更好地扩散公司文化 个人 熟悉不同地方的人 加深对不同文化及企业运作的了解	企业 同事间分享更多的经验 在全公司建立更深的同事友情 个人 人际交往能力 广泛的合作者关系网络	企业 有能力满足不断变化的客户需求 个人 具有灵活性和敏捷性 有能力将思想从一个背景环境引入另一个背景环境	企业 有能力处理意想不到的事件 个人 项目管理能力 实验能力

（返回原文阅读）

审视。在任何一种组合团队情形中，第一步就是审视挑战，确定所需的专业知识，发掘合作者，制定岗位及职责框架，从而理清全局。比如，水立方项目的领导者首先确定了为数不多的几家环太平洋地区工程与设计能力水平最高并愿意合作的公司。在其他企业，可能还需要在等级体系中进行横向和纵向搜索，找到具有相关专业知识的人。团队组建好时，要明确还需要哪些其他资源（比如上文第二个开发聚合物的例子），或者哪些团队成员可以在项目进展过程中抽身出来加入其他团队。成功的审视可以明确定义当前的具体工作，并承认该定义会随项目的发展而演变。

搭建架构。第二步是构建结构，就像搭脚手架一样，帮助团队有效运作。在建筑领域，脚手架是一种在建设过程中起支撑作用的轻型临时架构。建筑任务在不同阶段由不同的人员临时合作进行，这样的临时支撑架构可以帮助团队了解任务整体的结构和目标。放到组合团队里，“脚手架”可以包括一份含有相关个人信息和职业信息的团队成员名单；共用的无线电通信频道、聊天室或企业内网；参观队友所在的设施；或者使用临时共享办公空间。临时篮球赛中使用“球衣”和“皮肤”来标识双方就

是一种脚手架，发起救援任务时对临时组建的四人行动小组所作的快速指示也一样，每个人都有不同的任务，要各自朝不同的三个方向前进。搭建架构的目的是方便队友协调和沟通，包括面对面沟通和在线沟通。

我和哈佛大学博士研究生梅利莎·瓦伦丁（Melissa Valentine）最近考察了急诊室里的“脚手架”使用情况。在急诊室里，快速组合团队是件生死攸关的事情。这种情况下，各自日程安排都在不断变化的医生、护士和技术人员必须彼此依赖，才能做出正确的治疗决策并即时执行。同一时间一起值班的人通常没有长期合作过，甚至可能不知道彼此的名字。我和瓦伦丁发现，几家医院正在试行一种让临时合作变得更容易的制度，将急诊室拆分成若干个小组，每组包含预先设定好的角色组合（比如一名主治医生、三名护士、一名住院医生和一名实习医生），临床医生来上班可以自然而然地加入其中。这样预先确定每个轮班的组合团队，使得协调时间缩短，责任得以明确，运作效率提升，患者等待时间也随之缩短。

临时集中办公是企业背景下高优先级短期项目的一种常见脚手架形式。摩托罗拉使用这种方式推出了其历史上最成功的产品之一：RAZR手机。2003年，面对激烈的全球竞争，该公司着手打造有史以来最薄的手机。电气工程师罗杰·杰利科（Roger Jellicoe）领导了这个项目。来自不同团队和地区的20名工程师及其他专家，临时在距离芝加哥一小时路程的一座原本不起眼的设施里开展合作，打造出的产品在2004年推出，取得了惊人的市场成功：四年内售出的RAZR超过了1.1亿部。

整理分类。第三步是根据个人之间的相互依赖程度有意识地确定任务的轻重缓急。组织学理论家詹姆士·汤普森（James Thompson）半个世纪前指出，组织的存在是为了将人们的努力合而为一。这里的合而为一，或者说相互依赖，可以采取三种形式：汇集、循序或互惠。汇集式相互依赖正是工业时代的本质——将工作分解成可以独立完成和监控的小任务，不需要他人的投入。就目前项目中的工作分配而言，何时完成以及在何处完成任务可以灵活调整。不过，现在多数任务都需要个人或子团队之间进行某种程度的互动。

循序式相互依赖的特征是任务需要他人的投入（信息、材料或两者皆有）。装配线就是典型的例子：除非上游的人完成了自己的工作，否

则我无法做我这部分的工作。组合团队里有很多这样的任务，必须经过仔细安排才能避免延误。有效的组队会提升有序任务之间的传接效率，避免浪费时间和沟通失误。人们总是专注于自己的任务，而且认为如果别人也这样做，就足以取得良好的业绩。

管理涉及互惠式相互依赖的任务，即需要反复沟通和相互调整的工作，对于组合团队的成功最为重要。跨职能、流动型团队中的成员通常很难达成共识，这类任务往往成为瓶颈。因此，应该把这类任务作为关注的重点。十分关键的是，领导者要具体指明个人或子团队必须集合——实地集合或在线集合——的时间，协调即将做出的决策及资源，或者分析和解决问题。

将水立方的设计和建设与其他大型建筑项目——其中不同任务由不同的专业团队各自循序进行——区别开来的一个因素是，水立方项目伊始，所有的专家就集合起来集思广益，考虑各种设计思路的利弊。这一针对流程的决策刻意将传统的循序活动转化成了互惠活动，结果是复杂度和协调的需求都有所提升，但设计变得更好，浪费减少，完工速度更快，成本降低。成果之一是使用聚氟乙烯（ETFE）的重大决定，这种材料用于太空探索，但从未在重要建筑中使用过。它独特的特性解决了声学、结构和照明上的几个问题。虽然这一选择最初看似存在风险，但是奥雅纳的工程师用最新的计算机建模软件确认了使用ETFE的安全性，并向中国政府传达了他们的想法。

当然，并非水立方项目中的所有任务都需要互惠式相互依赖。各专家小组有许多独立的任务，比如消防安全分析及某些技术图纸。但是对于相互依赖的工作，各组必须跨公司所谓的“界面”进行协调。卡弗雷和同事根据相互依赖的领域将整个项目分成若干“卷”（可拆分的部分）并指派下属团队执行。问题需要跨卷协调时，就会召集相关各方召开界面协调会，处理结构、组织或程序边界的问题。这样一来，项目消除了原本可能发生在这些边界的错误——节省了材料、成本和麻烦。

软件

如果软件得不到审慎的管理，组合团队的硬件就很可能出问题（参

见边栏“成功的组合团队如何行事”）。团队合作有一个普遍的难题：与独立工作的人相比，合作的人更容易受到他人的决定和行动的影响。针对这个问题，稳定的团队会让成员花时间逐渐彼此了解、建立信任，更能畅所欲言、仔细倾听和相互沟通。可是组合团队的成员不断变换，就会加剧这种挑战。组合团队的软件要求人们适应一种新的工作方式，而不是适应新的一班同事。这种新的工作方式要求他们即使并不信任对方，也要表现出彼此信任的样子。他们当然不会彼此信任；他们互相还不认识。领导者可以派上用场的软件工具有四种：强调使命、构筑心理安全感、接受失败，以及让冲突发挥作用。

强调使命。明确利害攸关的问题，在几乎一切情况下都是激励员工的基本领导工具，但在需要组合团队的情况下这一点尤其重要。使命从根本上讲关乎共同的价值观；回答“我们”（这家公司、这个项目）为何存在的问题，可以激励最多元化、最无定形的团队。使命即使显而易见，也必须强调。比如2010年对33名智利矿工展开的70天救援行动。领导那次复杂救援的智利国家铜业公司（Codelco）高级工程师安德烈·苏加雷特（Andre Sougarret），当时不断提醒一起合作的数十名工程师和地质学家，他们正在努力拯救人的生命。这种做法让来自不同学科、企业和国家的专家们迅速化解了分歧，互相支持，而不是竞相提出可以挽救局面的想法。前文提到的杰利科和摩托罗拉的RAZR团队强调要生产出一款既美观又实用的开创性产品，而聚合物开发人员的使命则是尽可能快速有效地满足客户的需求。

构筑心理安全感。在快节奏跨学科跨界组合团队中，人们不一定会迅速分享想法和专业知识。有些人担心别人对自己的看法，有些人害怕泄露了自己知道的东西之后自己的价值会降低，还有一些人不愿意炫耀自己。即便是接受知识，如果令人感觉像是在承认自己的弱点，也会是件困难的事情。

重要的人际交流并不总是自然而然发生的，领导者必须创造一种心理安全的氛围来促进交流，让人们畅所欲言，发表不同意见。创造这种氛围的一个基本方法是亲自示范组合团队所依赖的交流行为：提出能够启发思考的问题，承认自己不了解某一专业知识话题或领域，表示自己知道自己容易出错。领导者这样示范，会让其他人在这样做的时候感到

更安全。为了给在智利的救援行动构建一个心理安全环境，苏加雷特保护了所有参与者不受媒体采访，不论级别地询问问题、仔细倾听，对如何营救矿工的新想法表现出浓厚的兴趣。在水立方项目中，卡弗雷强调有必要尝试一下疯狂的想法，以此来创造一种团队成员所谓的“安全的设计环境”。

接受失败。组合团队在实现非凡成功的过程中必然会有失败。失败为后续进展提供了至关重要的信息，必须从中吸取教训。

在组合团队中，领导者必须确保所有参与者克服自己不愿因犯错而尴尬或丧失信心的本能。RAZR团队也遭遇过失败：虽长时间工作，却仍未能在其雄心勃勃的最后期限之前完成任务，并且错过了相关的假日销售。在高管层的全力支持下，该团队几个月之后推出了产品，销量仍然超出预期。上文所述的第一个聚合物团队进行了一系列毫无结果的实验，最终还是请来一些专家，深信这些同事不会小看他们。需要组合团队的正是这种情况——负责实施解决方案的人不一定就是能够提出解决方案的人。

让冲突发挥作用。组合团队成员各自文化背景不同、重视的方面或价值观不同，就很容易发生冲突，阻碍进展——即使领导者做的事情全都正确也无法避免。为了取得进展，必须敦促各方考虑自己的立场在多大程度上反映的不仅仅是事实、还带有个人价值观与偏见，敦促各方解释自己的观点如何得出，并表达对彼此分析过程的兴趣。如此一来，就可以让冲突发挥积极作用。

克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）在《哈佛商业评论》文章《教聪明人如何学习》（“Teaching Smart People How to Learn”，1991年5月）中写道，从冲突中学习需要我们在“主张”（解释、沟通、教导）的自然倾向与“询问”（真正倾听之后表达出好奇）这一不太自发的行为之间达成平衡。对领导者而言，一条有用的准则是有意识地进行反思，问问自己，然后问问他人：“这是否看待局势的唯一方式？我可能错过了什么？”即使时间紧迫，也要进行这种探究——这对于组合团队的成功至关重要。我在研究和咨询工作中发现，“抽时间”做这件事耗费的时间其实比让冲突顺其自然地发展浪费的时间更少。

成功的组合团队如何行事

畅所欲言

通过问问题、承认错误、提出问题和解释想法来真诚、直接地与他人沟通。

实验

使用迭代法采取行动，承认在个体之间的互动、各自发觉的可能性及制定的计划中存在固有的新颖性和不确定性。

反思

每天、每周、每月持续观察、询问和讨论能够反映工作节奏的过程和结果。

专心倾听

努力理解他人的知识、专长、想法和意见。

整合

综合不同的事实和观点来创造新的可能性。

（返回原文阅读）

冲突会给人失败的感觉。不能与合作者心有灵犀可能令人沮丧，可是视角的差异正是团队合作的核心原因，有效解决差异会带来新的机会。中国和澳大利亚的设计师在对奥林匹克水上运动中心的设计出现意见分歧的时候并没有分道扬镳，而是想出了一个令双方感到兴奋的全新概念。他们最初的设计理念是否会有一个在竞争中胜出？我们无法回答这个问题，不过，共享的新解决方案——水立方——蔚为壮观。项目领导者对这一成功的结果起到了促进作用，他们指派那些屈指可数的深谙中西文化的专家到彼此的公司里工作一段时间，帮助弥合语言、规范、惯例和期望值方面的差异。

挑战带来好处

从事团队合作演变研究20年后，我认为，组合团队不仅是个人和企业现在必须采取的方法，而且是现在迫切需要的方法，因为它是个人和企业发展的重要驱动因素。

如果管理有效，组合团队不仅可以产生惊人的短期效果（就像RAZR和水立方那样），还可以产生长期红利（参见图表“组合团队的回报”）。学会如何高质量组合团队的企业会变得更加灵活，更具创新能力，能够解决复杂的跨学科问题，通过发展更强大、更统一的企业文化来协调部门和员工，提供式样纷繁的产品和服务，处置意想不到的事件。组合团队有助于企业一边多方面学习，一边执行任务，这反过来又会促进执行力的提升。

不断参加组合团队也对个人有益，有助于培养更广博的知识、更好的人际交往能力、更大的潜在合作者关系网络，让员工更加理解自己所在的企业及在企业中发挥作用的不同文化。在对产品开发团队的一项研究中，我和其他研究者发现，比起在面临较少挑战的团队中工作的人，在任务更新颖、产品更复杂、同事更多元化、跨界更多的团队中工作的人学到的东西更多。

跨国食品企业达能集团（Group Danone）坚信组合团队的力量，通过“联络态度”（Networking Attitude）项目对组合团队进行了制度化，该项目由弗兰克·穆然（Franck Mougin）和贝内迪克特·贝内纳蒂（Benedikt Benenati）两位高管发起，鼓励设立临时项目，让数百个业务部门的员工参与进来，而这些业务部门过去都是独立运营，几乎没有过交叉合作。借由面对面的“知识市场”和远程在线交流，对某一特定事务、品牌或问题感兴趣的管理者可以找到合作伙伴，互相分享自己的做法并发起新的行动方案。一份内部报告重点讲述了33个跨地点交流的故事，该公司希望能借此催生新的团队和项目。比如一个项目是，达能巴西在不到三个月的时间里帮助达能法国推出了一种甜点，以应对竞争对手的举动；该甜点成就了2000万欧元的业务。达能现在在全球各地拥有60多个新的“网络”——由员工组成的疏松社群。“联络态度”旨在促成商业成功，也确实达到了这个目的。不过，同样重要的是，它将一种本地

化的分层决策文化转变成了一种横向合作的文化。

相比传统的团队合作，组合团队更为无序，但这种方法会一直持续下去。各种项目越来越多地要求来自许多领域的复杂信息和流程。管理者要依赖各种各样的专家来做出决策并完成工作。为了在复杂和不确定的商业环境中脱颖而出，人们需要以不可预测的新方式一起共事。所以成功的组合团队首先要接受未知事物、努力学习，推动员工在执行任务的同时吸收乃至创造新的知识。



埃米·埃德蒙森是哈佛商学院Novartis教席领导力及管理学教授，著有《组合团队：企业如何在知识经济中学习、创新和竞争》（Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy，Jossey-Bass出版社，2012年）一书。

美的：造一座数智化灯塔

周强 | 文 刘玥、孙燕 | 编辑

面对泛制造业数智化实践中的普遍困境，美的以用户为中心，将全面数字化与智能化的战略思维与前沿技术相结合。



2020年底，备受年轻人关注的哔哩哔哩跨年晚会上出现了特别环节《美的智慧三千问》，融入了美的全屋智能家居，传递出“智慧生活可以更美的”的生活理念。美的似乎突然变得不一样了。

其实，近年来人们对于美的家电制造商的印象早已悄然发生改变。这与美的长达八年的数智化转型密不可分。数百亿的投入让美的拥有数智驱动的全价值链及柔性化智能制造能力，去年其位于广州南沙的家用空调工厂，入选了世界经济论坛（WEF）“灯塔工厂”。2020年，美的已连续5年跻身《财富》世界500强，排名在5年间上升了174位。

从传统家电制造商到全球领先的科技集团，美的实现自我颠覆的关键秘诀在于：对内提升自身数智化水平，与前端庞大的用户群体建立深度连接，提供智慧生活新体验，激发新的增长动力；对外广泛赋能，连接后端的泛制造业企业，变身数智化的行业灯塔，有力推动全产业链的数智化进程，为持续增长蓄积能量。

转型，离用户更近

传统制造企业的长期痛点是与用户相距甚远，无法近距离感知市场需求的变化。美的通过全面深刻的数智化转型打破了这一局面。

在美的，研发端、制造端、渠道端到生活端的各个环节都在持续进行数智化转型，构成环环相扣的数智化版图，以全面提升用户的智能化生活体验。在研发端，利用IoT用户大数据，基于平台工具的快捷高效操作，真实客观地了解用户行为属性，启示下一代产品的研发，致力于“用户直达”战略的落实；在制造端，以客户为导向拉动整个柔性制造的进程。美的利用5G＋AI＋工业互联网在安全生产、柔性智造等多个场景应用上的探索，为生产的效率、柔性及品质构建了更多差异化优势，惠及用户；在渠道端，一方面通过强有力的智慧化供应链，快速响应千人千面的用户需求，另一方面通过拉通线下线上渠道的数据，为消费者带来更好体验；而在生活端，围绕智能家居，在场景、IoT技术、生态上进行拓展与布局，为用户提供全场景覆盖的数智生活体验。

美的的转型路径本质上以用户为中心，让全面数字化、全面智能化的战略思维贯穿全价值链，打造高度人性化的用户体验。美的集团副总裁、首席信息官张小懿表示：“全面数字化就是用数据来驱动全价值链的卓越运营，全面智能化就是变革产品，从以卖硬件为主升级到以软件驱动硬件、内容产生服务的新模式，最终目标是做到用户综合体验第一。”

赋能，变身数智化领航者

如果说对内通过数智化改造，打造更加高效柔性的全价值链，最终能够提升用户的智能化产品体验，那么对外赋能则可以持续更新服务用

户的能力。美的正将自身经验与能力凝结成可实用、易复制的数智化解决方案，面向泛制造业持续输出，实现价值链共享。

长期以来，泛制造业的数智化实践中存在普遍困境：针对特定行业的工业互联网平台落地缺少方法论，大部分企业对于数智化模式尚未形成清晰认识，而现有的工业互联网平台解决方案数量、质量及安全可靠性不足，导致不少企业对数智化升级望而生畏。

美的对外赋能的底气不仅来自对泛制造业需求的深刻理解，更重要的是能够基于研、产、销、供的全价值链优势，提供“制造业知识、软件、硬件”三位一体的综合解决方案。在美的工业互联网2.0的架构中，四大能力、八大业务板块形成“四横八纵”的全价值链格局，可以满足不同行业的个性化定制需求。

由此，美的通过工业互联网平台输出自身经验，为超过200家超40个泛制造业细分行业的企业的数智化转型提供了服务。

比如，美的通过“大数据＋移动化”的解决方案，助力长安汽车打造了企业级的大数据平台，整合了120多个系统，统一了3100万＋用户数据，融合了一万多家主要网站，即时监控市场销售、研发、制造、物流等动态数据，并在线分析舆情、产品、市场、质量口碑、客户意见、经销商圈等方面全样本。目前，长安大数据平台覆盖长安汽车90%的业务领域、100%核心业务领域，实现了数据驱动的价值链升级、产品升级和新生态构建。

在赋能实践的过程中，美的既有力地推动了全产业链的数智化进程，又不断为自身填充新的能力，强化了已有能力。

从传统制造商向科技企业实现转型，美的探索出了一条独具特色的发展路径。不过，于美的而言，新的征程才刚刚开始。

在“科技领先、用户直达、数智驱动、全球突破”的新战略思维下，美的未来需要不断提升自身数智化能力与优势，在向“数智驱动的科技集团”转型目标不断迈进的同时，致力于将自身打造成为一座数智化灯塔，助力更多制造业企业实现转型升级，推动泛制造行业实现更高质量的发展。对于美的而言，这也意味着新的增长力量正在不断爆发。

Experience 经验



求职终面后，六大陷阱要避免

WHAT TO DO AFTER A FINAL-ROUND JOB INTERVIEW

终面之后的等待时间让人焦虑，文中提供六点 建议让你缓解压力，提高面试胜算。

丽贝卡·奈特（Rebecca Knight）| 文
永年 | 译 时青靖 | 校 腾跃 | 编辑

你完成了最后一轮求职面试，现在你在等是否被录用的消息。这段时间你会感到很痛苦，在此期间你应该做些什么？是给对方邮寄手写的感谢信更合适，还是用电子邮件更好？如果你事后对面试中的一个问题想到了一个更完美的答案，你是否应该联系招聘经理？你应该等待多久再去跟进询问，看看对方是否已经做出用人决定？你如何避免在等待期间反复惦记这个工作？

身处面试结束之后的等待期让面试者压力巨大，因为通常"你和企业拥有不一样的紧迫感"，家住英国的职业策略师、《在新工作中成长进步》（Get Ahead in Your New Job）一书的作者约翰·利斯（John Lees）表示。虽然你特别关注自己是否得到了这份工作，但是用人单位有许多其他事情要处理。利斯警告，在这段时间里，你有做出"适得其反"的行为之险，包括怀疑自己的能力，给你的未来雇主留下不顾一切的印象，而且，也许是最糟糕的——你不去找其他工作。按旧金山大学（San Francisco State University）管理学教授、《招募顶级人才的1000种方法》（1000 Ways to Recruit Top Talent）一书的作者约翰·沙利文（John Sullivan）的说法，虽然此时录用决定不在你的掌控范围，但是你并非无能为力。他表示，有些"面试后的立即行动可以为求职者提供竞争优势"。

表示感谢

面试后你最紧迫的任务是感谢那些花时间与你交谈的人。据沙利文所言，感谢的内容应该传达出这样的意思，即，你对这份工作更加心动了，而且你很确信你想得到它。他还建议，通过“提及面试期间发生的某件积极的事情”来让感谢的内容显得很亲切。如果你是在公司办公室进行的面试，你可以寄一封旧式的手写感谢信，利斯认为这种感谢信显示了优雅的个性化品位。如果你采取的是在线面试形式，最好坚持使用数字交流方式。如果你没有面试官的联系方式，但曾为了此次会面与公司里某个人联系过，那你可以给那个人发一封电子邮件，让他们知道你非常感谢他们及面试官付出的时间。一定要提到曾与你交谈的人的名字，在你写信的时候假定邮件会转发给他们。你还可以在领英（LinkedIn）上与你的面试官取得联系，并给他们发感谢信息。

发送后续材料

除了感谢信之外，沙利文还建议发送辅证性材料，包括面试中提及的作品样本。他表示：“递送附加信息可以起到加持自我的作用，有助于影响他们的决定。”照此思路，利斯建议发送一篇与该企业相关的新闻文章。内容可能涉及该公司正在考虑采纳的一项技术、疫情如何影响到他们的业务，或者其他相关的趋势。这样做，“你就是在微妙地表示：‘我了解你们的需求’”。



抑制住重来一次的冲动

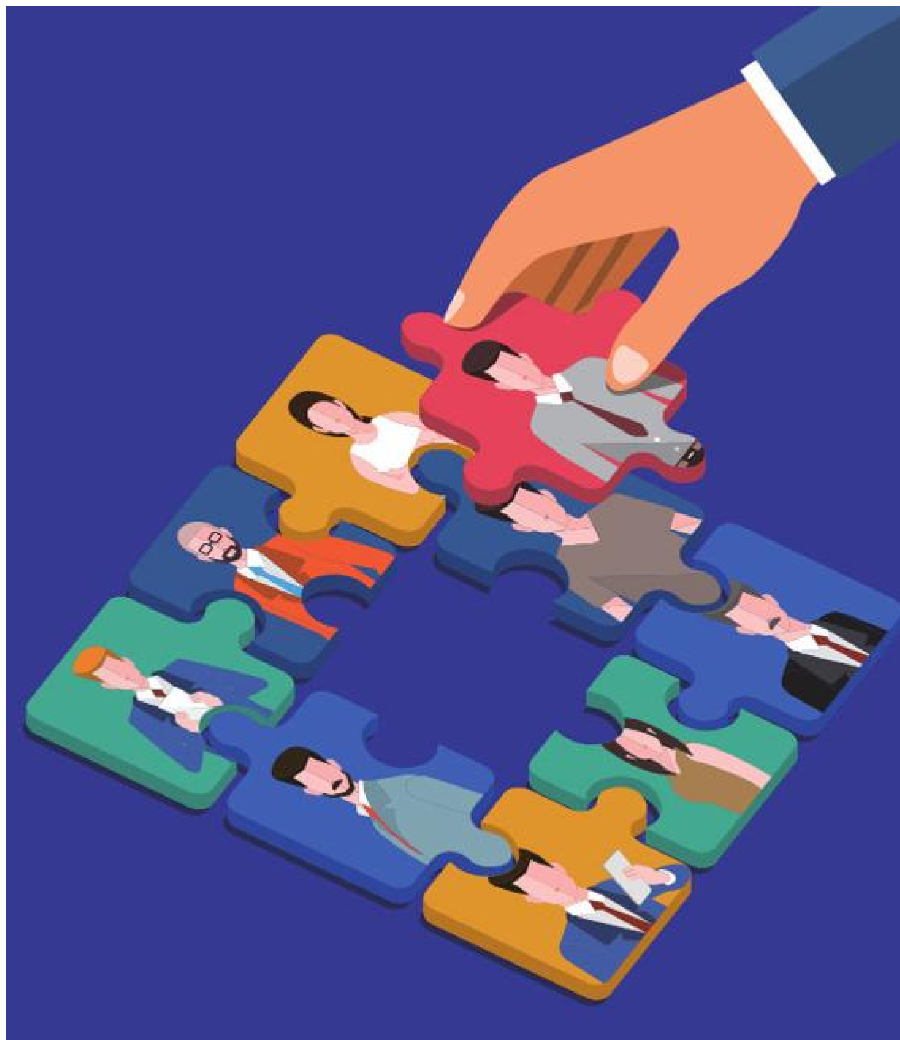
沙利文表示，面试之后反复回味你的错误以及回答得不好的问题是件很自然的事。“每一个人面试结束后都在想：‘我真希望当时是这样回答对方问题的。’”利斯表示，esprit d’escalier（意思是事后才想起一句妙语）这个法语表达很贴切。虽然你忍不住想打电话给招聘经理，重新回答你搞砸了的面试问题，但是保持克制才是明智的做法。虽然利斯承认，你精雕细琢的回答可能会给招聘经理提供有用的信息，但是“危险在于你听起来太需要精神支持了”。因为完美的回答不太可能成为敲定或打破他们决定的因素，最好还是顺其自然吧。

……不过偶尔也要破例

据利斯所言，除非你要补充特别有用的信息，才可以打破以上的规则。比如，如果你能把涉及自己的一条相关证据与企业的需求联系起来，那么直言相告可能值得一做。此刻，你的语气至关重要。“听起来一定不能像是在批评这一流程。”利斯表示。不要暗示，因为面试官的疏忽，所以没有问你某个特定的问题。相反，你可以这样说：“‘和您交谈，我真的觉得很愉快，这里还有一条面试后想到的、你可能希望了解我的信息。’”利斯强调“热情、专业和简明扼要”十分重要。

做一些分散注意力的事情

等着是否得到这份工作的消息会让你有压力，但尽量不要沉湎于此。在你等待结果的时候，要做一些可以分散注意力的事情。培养你的业余爱好，从事一些体育锻炼，好好读读摆在你床头柜上那本有趣的小说。利斯还建议花时间与能够“提升你自我形象”的朋友和同事共处。与你职业关系网中的人谈谈如何针对不同的工作机会提出想法，问问他们都见过其他求职者在面试过程中犯过的错误类型。利斯表示，你可以学到很多东西，知道如何才不“听起来像似乎是需要精神支持或过度沟通”。



做尽职调查

有效打发时间的另一种方法是弄清如果这份工作唾手可得，你是否真的想要得到它。利斯表示，即使在未收到录用通知时，你也可以在此期间收集一些信息。你可以秘密地“利用你在业内的人脉来了解这份工作和这家企业的更多情况”，他表示。当然，“如果你收到了这份工作的录用通知，你会加大了解的力度”，甚至做更多的尽职调查，因为你需要决定是否接受这份工作。按沙利文的说法，这也是一个“敲定接受工作标

准”的好时机。要设定你的最低工资要求，并针对你交涉其他重要细节的方式制定一个计划。他补充道，这样做的目的“是做好准备接到那个说他们需要你的电话”，但是要小心，不要抱太大的希望。

保留选择的余地

利斯表示，你还需要让自己做好接到负面消息的准备。“有数十个主观的理由可以不给你这份工作。企业可能会改变方向，它可能冻结招聘，或者某位高级经理可能决定他们不希望填补这个职位。”这就是为何你需要继续探寻其他机会的原因。“要预见到遭到拒绝的扁平化效应，”他表示，“如果还进行着其他会谈，被人拒绝的影响会小一些。然而，如果你让生活陷入停顿，那更像是一种空虚的体验。”

要明智判断后续跟进的时机

判断要等待多久再后续跟进，看看招聘经理是否已经做出了决定，这是一件棘手的事情。“你肯定不希望身处求职乞丐的状态，”利斯表示，频繁查问可能会让你在讨价还价时处于不利地位。沙利文建议你在最后的面试中询问招聘经理，他们预计要花多长时间才会做出录用决定。“如果他们说一周，那就加一倍的时间，因为事情所花的时间总是比计划的长。”他表示。尽管如此，在他们给你的时间范围内跟进是值得的，以表明你对这份工作仍然感兴趣，但是“要毕恭毕敬，不要催促”。一封电子邮件写上诸如“不必回复，我只是想让你们知道我仍然感兴趣”之类的话，这可能会帮助你从其他求职者中脱颖而出。

要记住的原则

可以做

- 向招聘经理表示感谢，无论是以手写感谢信还是电子邮件的方式。
- 提供支持性的辅证性材料（比如，你的作品样本）来加强你的依

据。

• 通过对公司进行尽职调查来有效打发时间，并最终敲定你个人的工作接受标准。

禁止做

• 要求重新回答你搞砸的一个问题——除非你能提供涉及企业所需的高度相关的信息。

• 让压力困扰你。在等待期间花些时间与心态积极的朋友相处，以此来让自己分心。

• 停止寻找其他工作。通过探寻别的机会来保留你选择的余地。

实践案例

两位应聘者在最后一轮面试后的行为遵循了上文提到的方法。

1.通过继续寻找其他工作来避免反复回味

佩尔·奥斯特伦（Per Ohstrom）表示，他通常感到“在最后一轮面试之后有点紧张”，可是他尽了最大的努力来保持冷静，并把注意力集中到别的事情上。

他告诉自己他已经尽力了。“我提醒自己，我已向面试官展示我的背景和经验如何适合这份工作，”他表示，“一旦这事不再属于我所能控制的东西，我也就无能为力了。”

去年，佩尔接受了一个总部位于中西部的某B2B制造公司的营销副总裁的面试。经过几轮面试之后，佩尔被告知，这份工作将在他和另一名求职者之间进行选择。佩尔很激动能有这个机会，他喜欢面试他的人。

他表示：“这份工作我可以驾轻就熟，而公司也蓄势待发。”他还表示：“我有一种良好的感觉，自己可以得到这份工作。”

最后一次面试之后，他用电子邮件给招聘经理写了一封感谢信，重申他对该职位的兴趣。

佩尔表示，为了避免自己在等待期间还想着这份工作，所以他一直处于“积极找工作状态”，忙得没时间去反复回味。“我一直在寻找其他机

会，仿佛什么事都没发生一样，”他表示，“我不停给招聘方发简历，我也出去参加其他面试。这是让我自己有事可做的妙方。”

一周之后，佩尔发现，这份工作给了另外那位求职者。“我感到一阵失望，”他表示，“不过，我提醒自己不要为这事感到不快。”

佩尔一直在四处联络，寻找合适的工作。今年早些时候，他成为Chief Outsiders的首席营销官（CMO），他将时间分别用在几家工业企业和B2B公司上。“这种情况太妙了，”他表示，“我每天都可以把我深厚的营销经验用在真正需要帮助的客户身上。”

2.尽力保持积极乐观，保留选择的余地

金融业资深人士杰克·加尼尔（Jack Garnier）*疫情期间一直在寻找新工作，他已经完成了最后一轮面试，目前还没有成为中选的求职者，但他明白，求职就是一个数字游戏。

“现在是招聘方市场，我承认这一点，”他表示，“多数时候，我可能不合适，或者有［更好的］人选，或者企业决定走向不同的方向。可是归根结底：我交谈的人越多，我申请的工作就越多，我参加的面试就越多，我就越有可能得到一份工作，而这需要的全部东西就是一个人。”

最近的两次最后一轮面试经历在他脑海中印象深刻。几个月前，他还在角逐湾区一家对冲基金首席运营官（COO）职位。身为备选人，他被要求参加一系列在线的自动测试，制作自己的视频展示给其他员工看，并接受了高管团队四名成员的面试。

“我在这个过程中投入了相当多的时间。”他表示。

他自始至终收到的都是对他表现的肯定反馈，他感觉信心十足。在他最后一次面试时，招聘经理告诉他，他是入围最终名单的人选，并暗示杰克会在几天之内收到公司的消息。

那几天过去之后，杰克发送了一封后续跟进的电子邮件，表达他对这份工作的兴趣，并询问公司是否已经做出最终决策。与此同时，他一直在四下联络，寻找其他工作机会。“我没有成天坐在电话机旁，尽管我肯定有过这种念头。”

他永远没有收到招聘经理的消息。“显然我有了自己的答案，”他表示，“他们的沉默说明了一切。”

一个月后，杰克又一次入围了一家非营利组织首席财务官（CFO）职位的最终人选名单。他给面试他的高管们发了封感谢邮件，礼貌地询问该组织做出决定的时间安排。他被告知，决定会在一周之后做出。

“不停跟进询问不是我的做事方式。我尽量在面试阶段去影响招聘方，然后承认［事情非我所能控制］，”他表示，“这是一种平衡做法：我不希望显得缺乏自信，但我的确希望他们知道我想要这份工作。”

目前，杰克正在对该组织进行尽职调查，以备他万一得到了这个职位。同时，他也在申请其他职位，他希望保留选择的余地。

他承认，这个过程有时令人丧气。“一切似乎都朝着正确的方向在发展，我满怀更大的希望，”他表示，“然后，泡沫破裂了——就像你的心碎了一样。”

不过，即使在他感觉情绪低落的时候，他也记得胜算的几率：所需要的一切就是一个人。

*不是他的真名



丽贝卡·奈特是波士顿一名自由撰稿人，卫斯理大学讲师。她的作品发表在《纽约时报》《今日美国》（USA Today）和《金融时报》（The Financial Times）上。

公司在左，家庭在右

PROTECT YOUR COMPANY OR YOUR COUSIN?

约瑟夫·拜德勒克（Joseph L. Badaracco）| 文
夏林 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

通过家人得知供应商运营出现问题，应该选择保全亲情沉默不言，还是及时上报公司？



《哈佛商业评论》改编的案例研究，展现现实中公司领导者面临的困境，并提供专家建议。本案例选自哈佛商学院案例研究“分析师的两难选择”，作者约瑟夫·拜德勒克和杰瑞·尤西姆（Jerry Useem）。

周五下午五点半，户外无烟火炉制造商，春火公司的客户体验经理玛格丽特·埃斯皮诺萨结束了一天的工作。辛苦了一周，此刻她只想关掉电脑，但她需要参加每周的家庭视频聚会，疫情后一直如此。

她一边在日程上找链接，一边在心里说：今晚应该很有趣，之前都挺开心的。大部分时间她还挺期待线上聚会，虽然最多八个家庭的登录会有点乱，但能跟进大家的动态也不错，还能顺便将自己的工作状态切换到周末模式。

登录成功，父母、祖父母、姐妹、叔叔、阿姨和表兄妹都出现在屏幕上，她非常开心。聊了20多分钟，她发现表妹琳达·加贝斯心不在焉，

情绪似乎不高。

她和琳达不仅是家人，也是朋友。她们从小就在家庭聚会时一起玩耍，大学期间也一直保持联系。现在两人26岁了，玛格丽特还在休斯敦，琳达搬到了塔尔萨，还会经常互发信息。

玛格丽特给琳达发消息：还好吗？你看起来不太高兴。

琳达立马回复：还好，只是工作上的一些事。

玛格丽特很熟悉琳达工作的科尔特金属公司，之前琳达找工作时她还帮了忙。科尔特金属公司主要为客户定制生产风扇、鼓风机和压缩机零部件，也为春火公司的火炉提供两个关键部件。[1]一年前，玛格丽特留意到科尔特的总部在塔尔萨，并且在领英招聘上发布了招聘信息，她鼓励会计专业的琳达去科尔特财务部门应聘。科尔特是春火长期合作的重要供应商，春火即将与其续签合同。

玛格丽特和琳达早就约好不谈工作，把亲情、友情跟公司业务分开，她们也一直努力遵守约定，所以琳达提到工作时，玛格丽特没有再追问，只是回复：如果我能帮上忙就说一声。

一小时后，玛格丽特退出视频，手机响起，是琳达发来的短信：方便接电话吗？玛格丽特马上打了过去。琳达接起电话后立刻说："我跟你说件事，能保证不告诉别人吗？"[2]

玛格丽特同意了。琳达解释说，当天科尔特裁掉了30%的员工，其中主要是生产部门的员工，她非常震惊。

玛格丽特问道："你事先不知情吗？"

琳达带着哭腔："不知道，我以为公司情况挺好的，但是看来公司最大的客户刚取消了合同。"

玛格丽特说："我以为春火是你们最大的客户。"

"你们是第二大客户。"琳达回答。

玛格丽特有点紧张，忍不住想自家公司会不会受影响。春火的订单发货已经延迟了六周，现在刚入冬，正是销量上升的时候。她是客户体验经理，必须合理地向客户解释订单为何会延迟。当天她刚刚起草文件，承诺11月及以前的订单将在2月1日前发货。科尔特这个状况会不会再延迟发货日期？[3]

"说真的，不要告诉任何人，丽塔，"琳达叫了家人才会叫的玛格丽

特的昵称。“如果春火不续签合同，科尔特恐怕会撑不下去。”

玛格丽特问道：“少了近三成员工，你们能保证如期交货吗？”

琳达说：“我不知道，现在我更担心自己会不会被裁。”

玛格丽特为自己一心只考虑春火而感到内疚，她也担心表妹。但是琳达也要知道，玛格丽特必须考虑这件事会给公司和自己的工作造成什么影响。

延迟交货

之后的星期一，玛格丽特为能到办公室上班而松了口气。疫情期间春火公司的员工可以轮流到公司办公，她报名了周一。每天办公室只有几个员工，但她喜欢看到其他同事，哪怕只是看到露在口罩外面的眼睛也好。





她打开笔记本，隔着几排工位向财务部正在聊天的两个同事挥手打招呼。虽然隔了一段距离，玛格丽特隐约可以听到谈话，与科尔特续约有关。

一个人说："今天早上他们又来谈续约，想把合同延长一年。"

另一个人问："你认为玛莎会同意吗？"玛莎·斯普林格是春火公司的创始人兼CEO。

"我知道她想继续和科尔特合作，因为备选供应商其实很少。"

玛格丽特想起了玛莎经常在每周例会上谈的风险仪表盘，虽然仪表盘的大部分方框显示绿色或黄色，过去几周供应链部分却一直呈红色状态。春火的许多关键资源都是从外部采购的，大家知道这样风险很大。之前公司考虑过从中国和孟加拉国采购科尔特生产的部件，但因为候选部件达不到行业标准，不符合春火公司的质量要求而作罢。经过大量的搜寻和尝试，产品负责人在墨西哥找到了一家有望合作的供应商[4]，但因春火公司一直强调产品完全美国制造，很多人对这个方案都持观望态度。

全体会议上，采购主管通常会解释当前应对停产风险有哪些措施。玛莎则会重谈供货问题安抚员工："订单充裕是好事。"她还会指出销售额迅速上升，鼓舞人心。[5]

还好两个同事很快换了话题，一人耸了耸肩道："不管怎样我都觉得问题不大，我们的销量很好，看到上周的数据了吗？"

"真不错，只要2022年前能顺利发货就行。"他们大笑着说，然后对玛格丽特笑了笑，玛格丽特也努力回了一笑。

如果科尔特陷入困境，春火能满足客户的需求吗？不管怎么努力，交付时间肯定会再次推迟，公司声誉也会受损。春火并不是行业内唯一的制造商，尽管春火的火炉使用了专利技术，可以有效减少烟尘，但是客户到底有多看重这点差异尚不清楚。

就在这时，玛格丽特的老板，公司CMO帕特里克·库伦走进自己的工位，他与玛格丽特隔了几排，戴着口罩大声问："周末过得怎么样，玛格丽特？"她比了比大拇指，意思还不错。他又问："有什么新消息吗？没有我就开始工作了。"

玛格丽特迟疑了一下，摇了摇头。

家庭第一

晚上玛格丽特发短信给妈妈安吉拉：有时间聊聊吗？

妈妈立刻打来视频电话，问："怎么了？你不喜欢这样聊天的。"

这倒是真的，每次打电话玛格丽特都是长话短说，妈妈舍不得挂断，但这次她确实需要建议。她告诉妈妈周五晚上和琳达电话里谈的事，一个周末都在发愁不知道怎么办，还说早上在公司感觉很内疚。

妈妈问："你是不是觉得应该告诉帕特里克和公司？"[6]三年前，玛格丽特在客户服务和营销方面几乎毫无经验，帕特里克还是承担风险让她当了客户体验经理，而且一直很支持她。

"是的，即使科尔特和春火的合作出了问题，帕特里克或其他人也不会想到我事先知情。"[7]

"你认为他不会怀疑你？"安吉拉问道，"他知道你表妹在科尔特工作吧？"

的确，琳达去科尔特工作时，玛格丽特兴奋地告诉过帕特里克。她现在还记得，当时他还随口开玩笑说供应商里有个间谍真好。她笑了笑，随即向帕特里克表明自己和表妹已经约好了不谈工作。

"我知道您要说什么。"

"我要说什么？好像你真知道一样。"

"家庭第一！"

看到妈妈摇头，玛格丽特很惊讶："这可一直是咱们的家训啊。"

安吉拉说："可我没说把家庭排在你自己前面。如果你们公司没法如期交付订单，或者春火发现你事先知情却什么都没说，工作不保的人就是你。我觉得琳达不应该跟你说这件事，你们早就约好的。"

玛格丽特非常惊讶，她一直确信母亲会叫她信守承诺。要是科尔特不能按时交货，春火可能会立即取消合同，转而跟墨西哥的供应商合作。当然会有很多麻烦，但公司最终肯定能挺过去。而且如果帕特里克和玛莎没有暴怒，工作还是能保住。

她问安吉拉："所以之前说的都不作数，我应该告诉公司？"[8]

“那倒未必。我只是说事情远比你在琳达和公司之间做选择要复杂得多。如果保守秘密可能会毁了你的名声，我的态度很明确。”

发不发邮件？

当晚玛格丽特起草了一封邮件，主题“有关科尔特公司的重要信息”，准备发送给帕特里克和玛莎。

“我有家人在科尔特公司工作（帕特里克已经知晓），上周五得知科尔特被迫裁员，可能无法履行续约承诺。我认为公司应该在续约前知晓此事。我答应过消息来源保守秘密，所以谈到科尔特相关事宜时请不要提及我。”

她读了好几遍草稿，甚至想象按下发送键后的成就感，因为她知道上级领导会非常感激她发出警告，脑子里突然出现了“英雄 ”一词。很快她又删掉了邮件内容，从“收件人”栏中删掉了玛莎，写道：帕特里克，方便谈谈吗？有点急事。

鼠标停在发送按钮上，她想起了琳达。如果点击发送，两人多年的友谊可能就会散了，家里也可能大闹一番。这样做值得吗？

案例研究
课堂笔记

1.“无烟”火炉也会产生烟雾，但可以依靠设计和工程管理气流的方式来减少烟雾，春火公司及类似企业主要用风扇减少烟雾。

2.在还没说出问题时就要求对方保密，是否合理？

3.延期交付订单是否向消费者传递了这样一种信号：产品需求量大，表明产品更受欢迎？还是会惹顾客生气，转而选择其他商家的产品？

4.新冠疫情暴发后，专家敦促企业发现供应链弱点，实现供应商多元化，从而提升供应链抗风险能力。

5.CEO让团队关注订单增长，而淡化潜在的履约风险，这一做法是否明智？

6.员工应该对公司抱有多大忠诚？是否应该期待忠诚得到回报？

7.如果知道自己不会被发现，是否会减少说出实情的义务？

8.琳达违反了不谈工作的约定，是否意味着玛格丽特也无须遵守保守秘密的承诺？



约瑟夫·拜德勒克是哈佛商学院商业伦理学教授。

玛格丽特得知有关科尔特公司的信息，是否应该告知老板？

专家意见一



史黛丝·派克

（**Stacey Peck**）

在斯宾塞斯图尔特(Spencer Stuart)咨询服务公司担任解决方案合伙人。

玛格丽特的首要任务是保护自己和公司的利益。



如果她保持沉默，很可能导致公司未来面临风险，连累自己和同事失业。春火公司和科尔特以及各自的员工都将陷入困境，这是大家都不愿看到的局面。

琳达显然让玛格丽特陷入两难境地，她担心向公司报告科尔特裁员

的信息会背叛表妹的信任，这可以理解。但我认为她有义务把了解的情况告诉帕特里克，当然可以用不损害家庭关系的方式。

玛格丽特应该打电话，而不是发邮件。她不用解释消息来源，就说听到传言称科尔特出了问题，建议他询问一下情况。需要注意的是，她要说明自己并不了解具体情况，而且科尔特领导层很可能已有应急计划，但续约之前春火公司应该调查清楚。即使帕特里克怀疑玛格丽特是从琳达那里得到的消息，也没有直接牵涉到对方。

这个案例让我想起了多年前工作中结交的一群朋友。当时我们有八个人，虽然后来大家调往其他地方工作或换了公司，但关系一直很好。其中一位朋友现在在我们公司法律团队工作，也就是说她知道公司发展的消息和动态却不能说。于是我们心照不宣，不会因为分享机密信息影响事业和友谊。我们也从未违背这一协议。琳达违反了跟玛格丽特的约定，现在就不能指望玛格丽特隐瞒对公司和工作至关重要的信息。

可能琳达夸大了科尔特裁员事件的影响，若想弄清实际情况，玛格丽特需要采取行动。她要告诉琳达，虽然努力避免牵连到她，自己还是得向公司汇报。她要坦然面对这场艰难的对话。玛格丽特可以解释说汇报时从未提到表妹，毕竟疫情期间许多供应链受阻，即使客户没听到任何消息，向供应商询问是否可以按时交货也很正常。

我是个重感情的人，永远不会做有损友情和亲情的事。这个案例中玛格丽特可以在表妹和公司之间做好平衡。两人之间的利益冲突比她想象的要小。

专家意见二



米塔·马利克
（**Mita Mallick**）
是卡尔塔（Carta）公司并购、产权与影响部门的负责人。

玛格丽特不该告诉帕特里克、玛莎或春火公司的任何人。

我理解玛格丽特想把消息上报公司的想法，但这样做对她影响不好，还会给她带来不必要的麻烦。

我遇到过两次类似情况。刚开始工作时，我和公司人力资源部门的同事成了朋友。有一次我们出去喝酒，她带着醉意告诉我，公司正在重组，我有个好友会被裁掉。她跟琳达一样让我保密。我很苦恼，不知如何是好，但最终还是决定保持沉默，幸亏我做了这个决定。公司重组推迟了三个月，在那之前我的朋友就离开了公司。如果当时我把听到的消息告诉她，而消息又没那么准确，她就会承受很多不必要的压力。

后来我在一家消费品包装公司工作时，有人告诉我，一家与我们有密切合作的营销机构获邀为我们最大的竞争对手做宣传。(为防利益冲突，该营销机构不能同时与竞争双方合作)。我相信这个信息的真实性，但犹豫着要不要采取行动。最后，营销机构的代表告诉我们，我们的竞争对手确实递了橄榄枝，他们也进行了商谈，但这家营销机构最终拒绝了合作请求。就像上次，如果我在公司内部散播消息，就会造成不必要的混乱。

个人经验告诉我，最好静观其变，尤其是无法确定所获信息是否准确时。疫情期间情况本就复杂多变。领导层不断计划、重新规划、调整、解雇，有时还要重新招聘。实际情况可能是，科尔特的领导层觉得现在裁员对公司有利，计划之后再重新补招。琳达不是高层领导,未必能了解全部情况。也有可能她因为担心失去工作而误判整体形势。

如果玛格丽特向公司上报听到的消息，春火也据此做出决策，比如

与墨西哥供应商合作，最后发现琳达提供的消息有误或不完整，而科尔特成功度过困境，后果会很严重。

另外，如果我是帕特里克，员工来汇报家人让她保密的情报时，我会犹豫。我会怀疑她能不能保守春火的商业机密，是否值得信任。如果调换一下角色，春火计划停止使用科尔特生产的零部件产品，会出现什么情况？玛格丽特会把这个消息告诉琳达吗？帕特里克可能会觉得，玛格丽特只有在方便或有利可图时才会保持忠诚。

玛格丽特可以鼓励琳达和科尔特的管理层沟通，建议他们把相关情况告诉春火。无论出现什么问题，库存不足、仓库失火、合同丢失造成的财务压力等，都应该告知客户，这也是好的合作伙伴和供应商应尽的义务。我相信玛莎对科尔特的坦诚会给出积极反馈。

玛格丽特现在静观其变就好。我想提醒她，工作和雇主变换无定，最好把时间和精力花在重要的人际关系上。

我们为何喜欢居家办公

WHAT DO WE LIKE ABOUT WFH?

瓦苏哈拉·梭尼（Vasundhara Sawhney）| 文
柴茁 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

优势劣势大盘点。



近一年来，为应对新冠疫情而采取的封闭隔离措施使得居家办公成为常态。日复一日，每天过得似乎都一样。早上7点起床，准备早餐，帮孩子开始上网课，在临时充当办公室的房间独自工作，锻炼身体，结

束一天的忙碌后精疲力尽地倒在床上。生活和工作的界限曾经难以划清，如今已被完全抹去。正如许多处境相似的人所说，我们不只是居家办公，而是生活在工作里。

对一部分人而言这样工作效率更高。我也明显感觉自己做了更多事：不管工作还是和家人，或是家务事。而且我可以更灵活地支配时间，晚上回复邮件，白天陪着家人或朋友。疫情发生前居家办公已经开始普及，其中自有它的道理。而现在，无论组织还是个人，似乎都比以前更能接受这种工作方式。2020年9月，世界大型企业联合会（the Conference Board）调研了330多名美国大型企业的人力高管，发现1/3的人预测到2021年春季，他们所在的企业会有至少40%的员工远程办公；其中36%的人表示，他们现在愿意雇用完全远程工作的员工。但是，我们准备好迎接这一切了吗？

我们不能忽略长期居家办公的劣势——乏味、社交隔离与倦怠情绪。2020年的一项调查显示，不与同事一起办公的员工最担心协作和沟通能力弱化、寂寞感增强以及无法从工作状态中出来。同时研究显示，远程办公的员工虽然在效率和生产力上有所加强，但在创造力、创新、团队协作、信任和同理心等难以衡量的方面会有所减弱。

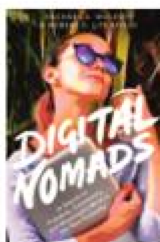
几本新书可以帮助我们更好地看地清居家办公——分析优劣势，指出该做和不该做的事，并预测新冠疫情带来的改变中哪些会延续，哪些会消失。在虚拟环境中，我们如何重构真实世界中积极的互动和结果？我们能否在重归办公室的同时摒弃旧有的低效和压力？或者说，我们是否可以展望这样一种未来——办公场所更接近于一种概念，而非实际地点？

在《居家办公：你的办公新常态》一书中，Salesforce高管凯伦·曼贾（Karen Mangia）指出，只要可以避开其中最大的陷阱（比如放不下笔记本电脑），长期居家办公就能成为一种靠谱的职业选择。“工作就像厨房里的椒盐脆饼干、薯条和甜甜圈，它们一直在那。”她提醒说：“但是你要知道，吃个不停是不健康的。”

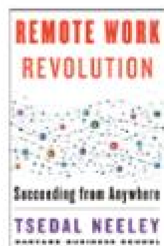




《居家办公》
凯伦 · 曼贾
Wiley 出版社
2020 年



《数字化流浪者》
蕾切尔 · 伍道夫和
罗伯特 · 林西菲尔德
牛津大学出版社
2021 年



《远程办公革命》
泽达尔 · 尼利
Harper Business 出版社
2021 年

那么，居家办公的正确打开方式是什么？她建议用一些仪式或规定来区分工作和生活。从床上爬起来后不要直接打开电脑工作，而是先做一些比较传统的例行事务（运动、遛狗、吃早饭）。对一天的时间分配要做到心中有数。设置“暂停键”，花几分钟听听音乐、写写日记，或下楼转转。这样有助于扳正居家办公的不良作息（一整天都对着电脑屏幕），给新发现留出空间。

或许我们可以从蕾切尔·伍道夫（Rachael A. Woldoff）和罗伯特·林西菲尔德（Robert C. Litchfield）两位教授所著的《数字化流浪者：在新经济中发现自由、社群和有意义的工作》一书中找到线索，他们采访了70位远程办公的专业人士，其中大多数是逃离城市、办公室和忙碌文化的千禧一代，他们渴望获得更多自主性、流动性和高品质生活，同时得益于电子通信技术的发展而保有一份工作。然而，他们这么做都没有以牺牲社交为代价；事实上，作者注意到，所有的“流浪者”都坚持“线下交际圈的必要性”和“有意义的面对面社交网络”，无论他们身处“巴厘岛还是其他地方”。

加拿大生活教练兼播客奥斯卡还开创了“流浪者”欣赏的“发表”仪式。朋友白天到他的度假别墅“蹭网”工作时，他会要求大家写下自己想要完成的任务清单。“你来这，说出自己要做什么，然后就去做。”他这样告诉作者。

数字化流浪者或许不会跟公司同事一起工作，但他们喜欢跟其他公司、行业或国家等动态变化的人群一起工作和打交道。他们可以从中实现个人和事业上的成功。

作者指出，尽管新冠疫情可能颠覆全球出行方式，人们仍可以在本国境内出行和灵活工作。一旦疫苗普及，不再有旅行禁令和隔离规定，可能会有更多考虑远程工作的脑力工作者。

遵循曼贾、伍道夫和林西菲尔德的建议，个人可以改善远程工作的不足。那么组织如何管理成百上千的分散团队呢？Slack最近的一项调研发现，只有12%的脑力工作者想返回办公室做全职工作。许多员工或许还要努力适应重回以往的工作模式。

在《远程办公革命：随时随地取得成功》一书中，哈佛商学院教授泽达尔·尼利（Tsedal Neeley）给出了指导意见。尽管她承认“我们与同

事面对面接触的时间越少，纽带、信任和协同问题就越顽固和迫切”，但她也认为，基于研究的最佳实践有助于弥合这些差距。比如，“启动碰头会”——公开的由领导者主导的讨论，远程团队成员阐释共同目标、个人角色、限制、资源和协作常态。尼利建议团队尽可能（不用经常）视频沟通，鼓励不同意见，并在小范围讨论上花更多时间来建立信任。

没有人知道脑力工作者的工作新常态会是怎样。但是作为个人、团队和组织，我们都要想办法充分发挥居家办公的优势，同时打造更好的工作与生活界限，保持彼此联系和参与积极性。近期我们可能不需要回到办公室的格子间，但我的确怀念大家一起头脑风暴、团队聚餐和同事之间的革命友谊。尽管这三本书中都给出了积极的态度和可行建议，我依然不确定我们可以把这些照搬到线上工作。



瓦苏哈拉·梭尼是《哈佛商业评论》高级编辑。



LIFE’S WORK

视觉艺术家村上隆：共同创作的过程让我感到幸福

艾莉森·彼尔德（Alison Beard）｜访
柴茁｜译 刘隽｜校 孙燕｜编辑

高中表现不佳的村上隆（TAKASHI MURAKAMI）在毕业后去了一所艺术学院，当时并非为了开拓新事业，只是别无选择。大学毕业后，他选择继续读研究生，并在纽约度过了一段重要时间。在那期间，他创造了东西方碰撞、高端与亲民交融的美学，并一举成名。他是艺术评论家的宠儿，曾与路易威登、坎耶·维斯特（Kanye West）和现代艺术博物馆合作，现在通过自己的公司Kaikai Kiki创作和推广艺术作品。

HBR：你是如何发展自己的艺术风格的？

村上：我去纽约是因为拿到了亚洲文化委员会的一年奖学金资助，然后我想，好吧，我有一年时间来做首次画廊展。我知道自己在日本学到的不适用于美国的艺术舞台，所以特地关注并深入研究了三位艺术家：泰国艺术家里克力·提拉瓦尼（Rirkrit Tiravanija）在办画展时会提供咖喱美食；古巴艺术家菲利克斯·冈萨雷斯·托雷斯（Felix Gonzalez-Torres）对少数族裔的展示可能来自纯粹的想法，但对我来说这种展示更像一种策略；还有美国艺术家鲍勃·弗拉纳根（Bob Flanagan）曾因身患残疾而被边缘化，也办过博物馆展览。我自己在纽约也算是少数族裔，所以要充分利用自身的独特背景。我是个动漫宅男或“怪人”，到今天这仍是我的风格。

为什么选择成立工作室，用合作的方式工作？

念高中时我很胖，爱吃奇多（一种膨化食品），一天能吃五包。当时我没什么人缘，只能在咖啡店打游戏。但上大学后我减肥成功，努力做个正常学生，加入了动漫社，还交到了许多朋友。毕业前每个人都要

有自己的作品，我的作品是用传统技法画鱼，细致到鱼鳞要一片一片画出来。但时间紧迫，我没法一个人按时完成，所以有朋友自发来帮忙，最后完成时每个人都很开心。后来读研究生时我的毕业作品进度又落后一截。那时我正在一所高考补习学校教书，于是找了大约20名学生来帮我完成作品。我会请大家吃炒饭，大家都干劲满满。之后我发现自己的开心不是来自完成作品，而是每个参与其中的人因此快乐，我也会感到幸福。或许我作为个人艺术家的道路只是调味品，而非热情所在，我真正热爱和享受的是集体努力，大家共同创作。从那时起，我一直在把大家聚在一起，聚集了一群三十七八岁的同伴，开始挣钱后支付大家酬劳。结果收到税务局来信，律师告诉我必须成立公司，规范地支付薪酬并缴税纳税，所以我成立了工作室。

　　不过你似乎很善于将艺术商业化。

　　无论是运动员还是艺术家，有些人天生具备非凡的能力；他们就是能做到。其他人也热爱这份事业，但没有天赋，所以会竭尽所能地去拼搏。我了解自己，也知道自己有什么能力，我并不属于有天赋的那类人。我只能钻研策略和游戏规则。第一次卖出作品后，画廊老板带我去聚餐庆祝，为了让我听懂，用非常缓慢清晰的英语告诉我‘今天你的作品卖出去了，这意味着我们都能得益，这就是画廊和艺术家之间的共赢关系’。真正的艺术圈也是一门生意。

SPOTLIGHT

How Leaders Can Drive Sales

As companies seek to rebound from the pandemic, growing revenue is a top priority. This issue's Spotlight offers guidance on how to maximize the effectiveness of your sales force in a new landscape. | *page 055*



THE COMPLETE SPOTLIGHT
PACKAGE
IS AVAILABLE IN
A SINGLE REPRINT.

HBR Reprint R2102B

When CEOs Make Sales Calls

Noel Capon and Christoph Senn | *page 056*



如果CEO
去推销
When CEOs Make Sales Calls
高层管理者干预B2B会
产生怎样的影响。

Many senior executives at B2B suppliers see spending time with customers as a way to stay abreast of the market and as part of their job. But the results of their interactions vary widely. They can boost revenue and strengthen ties¡ªor they can damage or even rupture relationships.

This article describes five distinct roles played by senior executives in relation to strategic customers¡ªhands-off, loose cannon, social visitor, dealmaker, and growth champion¡ªand examines the risks and rewards of each type. Becoming more customer-centric is not just another project for top executives to put on the to-do list, the authors argue; it is an essential part of growth and a fundamental driver of success.

How to Shift from Selling Products to Selling Services

Doug J. Chung | page 064


从出售产品
转为出售服务
How to Shift from Selling Products to Selling Services
两者需要的能力和关注的重点不同。



Only a few years ago, most software companies sold seat licenses for their products, charging customers on the basis of head count. But today, software is typically provided using cloud-based software-as-a-service (SaaS) models that charge customers fees for consumption.

Technology companies have spent billions on the innovation necessary to achieve this product shift. Now, they need to transform their sales organization and sales management practices accordingly, including an overhaul of the skills salespeople need, how they are trained and compensated, and how they interact with clients.

Selling After the Crisis

Frank V. Cespedes | *page 068*


疫情后的销售管理
Selling After the Crisis
高管必须了解销售需要做出
怎样的改变。



Like perishable goods in grocery stores, sales models have a sell-by date. As product standards evolve and new entrants emerge,buyers have more choices and demand more in terms of quality and

performance across vendors.Firms that fail to adjust to changing customer expectations lose advantage. Building and maintaining a relevant sales model—that is understood by everyone from executives in the C-suite to sales reps in the field—is the most important way that companies respond to market changes. As firms emerge from the pandemic crisis, they should take a fresh look at their sales models. This includes revamping customer selection criteria, increasing clarity about the customer buying process,and making more effective use of selling metrics.

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 2021年2月版

《哈佛商业评论》出版集团
Harvard Business Review Group, www.hbr.org
总编辑 Editor-in-Chief
Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版
Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org
总编辑 Editor-in-Chief
王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心
主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers
刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang
执行出品人 Executive Publiser
齐馨 Qi Xin

主编 Editor
何刚 He Gang
副主编 Executive Editors
齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun
助理主编 Assistant Editor
李全伟 Li Quanwei
编辑总监 Editorial Director
李源 Li Yuan
版权总监 Copyright Director
时青靖 Shi Qingjing

高级编辑 Senior Editors
腾跃 Teng Yue
高级撰稿 Senior Writer
廖琦菁 Liao Qijing
编辑 Editors
刘隽 Liu Jun 孙燕 Sun Yan

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
新媒体内容总监 Digital Content Director
刘铮筝 Liu Zhengzheng
新媒体中心策划总监 Planning Director of New Media Center
刘玥 Ariel Liu
新媒体编辑 Digital Editor
周强 Zhou Qiang
美术编辑 Art Editor
刘冬 Liu Dong
新媒体运营经理 Operations Manager
王梓蘅 Wang Ziheng

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
运营总监 Operations Director
刘浩宁 Liu Haoning
营销总监 Marketing Directors

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
崔哲 Cui Zhe
品牌经理 Brand Manager
武朋 Wu Peng
品牌助理 Brand Assistant
王一冰 Wang Yibing

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
开发工程师 Development Engineers
程磊 Cheng Lei
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

SEEC 财讯 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 00-86-10-85650313 / 85650550

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

高层销售法（《哈佛商业评论》2021年第3期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2021
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00022228-20210311
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2021
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



BookDNA
浙江出版联合集团旗下电子书出版机构
http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版
微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论

119. 可持续性
比尔·盖茨："这将是人类做过的最了不起的事。"

051. 聚光灯
克服职业倦怠

098. 领导力
你是否真的在倾听



财经 CAIJING

HBR 独家中文授权
2021年4月出版

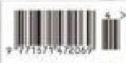
说服固执领导

How to Change Anyone's Mind

在复杂多变的时代，企业需要知道该如何有效地制衡容易过分自信、固执己见、自恋或唱反调的老板。

P.138





扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序



哈佛商业评论

2021年第4期：说服固执领导

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

118. 可持续性
比尔 · 盖茨：“这将是人类做过的最了不起的事。”
051. 聚光灯
克服职业倦怠
098. 领导力
你是否真的在倾听

财经
CAIJING



HBR 独家中文授权
2021年4月出版

说服固执领导

How to Change Anyone's Mind

在复杂多变的时代，企业需要知道该如何有效地制衡容易过分自信、固执己见、自恋或唱反调的老板。

P.138





人民币50元 港币80元

扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序



Harvard Business Review
哈佛商业评论

2021年第4期

卷首语

如何让专横的“万事通”知道自己错了

帮助团队克服职业倦怠

hbrchina.org

七招让老板言听计从

博　客

财务目标难以激励员工

应对员工行动主义的错误方式

精明中型企业怎样在虚拟世界提升销量

品质院线影片市场营销计划

“严肃的” 领导者也需要自我照顾

抢鲜读

运用AI的秘诀

前　沿

营销　首席营销官：调整社交媒体策略，适应后疫情世界

性别　打破职场天花板

领导力与人才管理　构建团队沟通桥梁

专　栏

身陷全球半导体短缺？

当今CHRO面临5大挑战

CEO需知的云技术

如何避免监管平台扼杀创新？

聚光灯

克服职业倦怠

职业倦怠的残酷性

疫情对幸福感的影响
疫情加剧职业倦怠
医院对抗职业倦怠的六个教训
职业倦怠教会我的事

对　话 | HBR-C DIALOGUE

新希望刘畅：农业的本质是长期主义

特　写

风险投资人如何决策
你是否真的在倾听
离职员工变忠实“校友”
“这将是人类做过的最了不起的事。”
企业志愿者项目陷阱

洞　见

只要东山能够再起，创业何愁无法成功

经　验

自管理　如乔布斯者，也可被说服
案例研究　新晋管理者难题
——专家意见一
——专家意见二

跨界人生

极简主义雕塑大师理查德·塞拉：创作过程中的实验和游戏很重要

英文摘要

版权页

如何让专横的“万事通”知道自己错了

HOW TO TELL A KNOW-IT-ALL HE’S WRONG



2007年我在《时代》周刊（**Time**）当编辑的时候，史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）来到我们的办公室，给我们看了苹果公司新出的小玩意：iPhone手机。我们围坐在会议桌边，小心翼翼地传看，仿佛那是一块月亮上的石头。最后我们把那东西传回乔布斯手上，他当场就用力把它摔在地上，表明其坚固耐用。乔布斯知道如何赢得众人的心——即使是在一小群人里面，他的自信和表现力也令人着迷。

那次会议之后我就想，在他手下工作会是一种怎样的感觉。数年后，当读到沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）为这位苹果公司联合创始人撰写的传记时，我又在思考这个问题。在他手下工作，可以近距离观察这个稀世的天才；但他是个专横霸道的“万事通”，自以为无所不知，假如他出错了，下属该如何阻止或说服他认识到自己的错误？

本期封面文章里，沃顿商学院教授亚当·格兰特（Adam Grant）以乔布斯为例，详细介绍了如何与“万事通”类型的领导者沟通。格兰特在

文中写道，“许多领导者对自己太有信心，拒绝接受别人的好建议，也不会放弃自己的糟糕创意。所幸，即使是最自大、顽固、自恋、讨厌的人，都有可能敞开心扉。”文章节录自格兰特的最新著作《多想一想》（Think Again，暂译），给出了四项策略供参考。

在这个分歧根深蒂固的世界里，设法表达不同意见，是一种超越了管理学的重要技能。希望世界各地的领导者都能将格兰特的建议付诸实践。

殷阿笛（**Adi Ignatius**）

作者为《哈佛商业评论》英文版总编辑

帮助团队克服职业倦怠



在这个永远保持在线的世界，职业倦怠的问题长期以来一直存在。然而2020年，这个问题似乎在一夜之间骤然变得极其严重。几周时间里，数百万人失去了工作，经济和口粮都失去保障。一线工作的人为自己的安全担忧，医护人员每天冒着生命危险坚持奋战。美国1/3的员工开始“生活在职场”——用家里的餐桌充当新的办公桌。一年下来，急性压力转为慢性压力，而且没有什么缓和的迹象。

现在的职业倦怠问题，是原本的问题成倍恶化的结果。不过，虽然问题非常严重，但要解决问题从来不会太晚。对抗倦怠似乎是一桩劳心费神的艰巨任务，特别是我们已经经历了数月之久的情绪疲劳，现在更是会感到力不从心，但如果有了合适的工具，对抗倦怠可能比你想的更简单。而且不管有没有准备好，这个紧迫的问题已经不容忽视——如今我们身陷于如同疫情一般四处蔓延的职业倦怠之中。

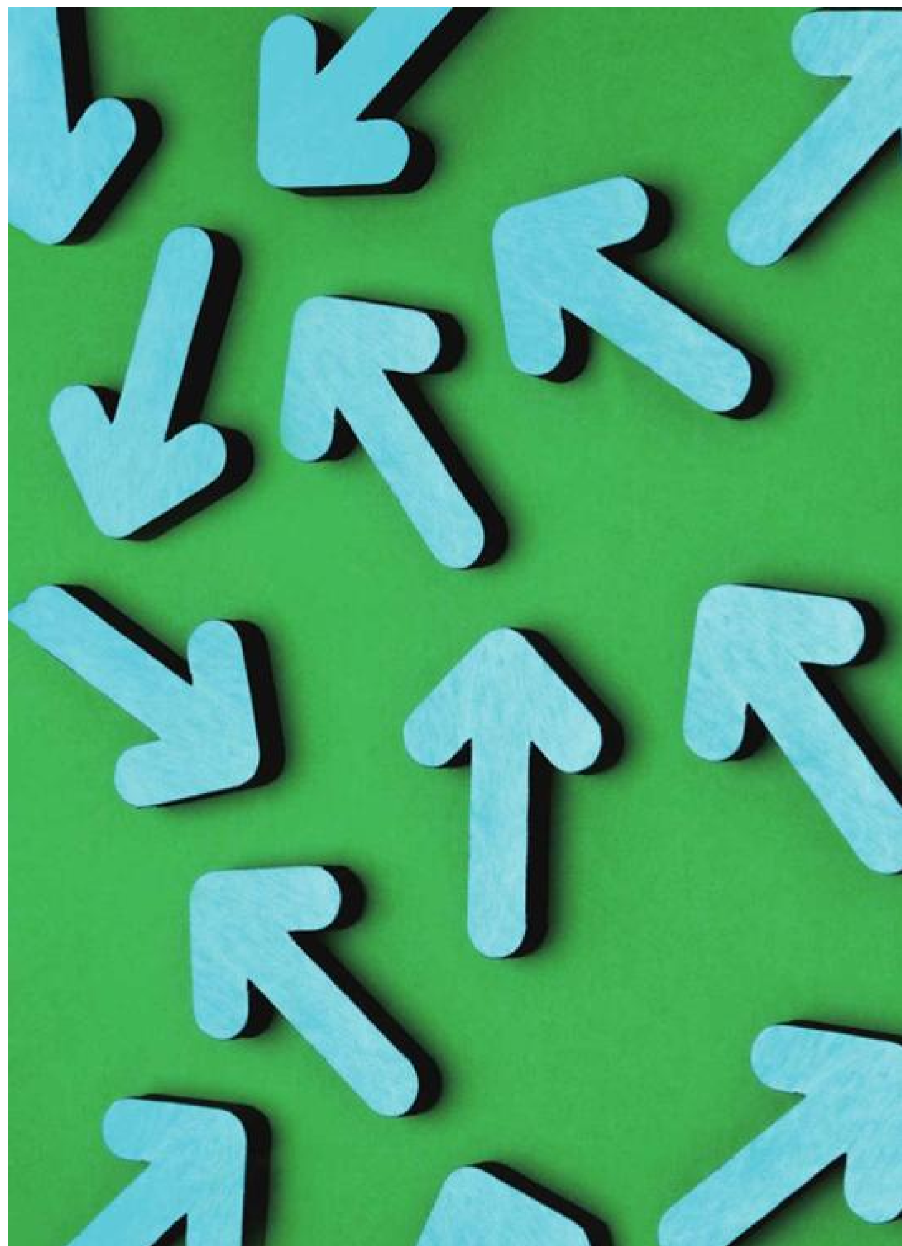
30余年来，迈克尔·莱特（Michael Leiter）和克里斯蒂娜·马斯拉奇

（Christina Maslach）一直是职业倦怠相关研究的先锋。他们出版了颇具影响力的著作，并制作了广泛应用的倦怠量表。在本期聚光灯文章《疫情加剧职业倦怠》中，他们解释了疫情如何令导致职业倦怠的几大要素增强：疲惫、讥诮和职场中的无效能感。他们讨论了医疗行业职业倦怠的新数据、组织评估员工职业倦怠时出现的错误和道德问题、领导者如何帮助员工在疫情后恢复活力，以及这场危机结束之后我们应当如何利用在此期间学到的关于健康和不健康职场环境的知识。

《医院对抗职业倦怠的六个教训》一文则为我们对抗职业倦怠提供了应对案例。波士顿的马萨诸塞州综合医院（MGH）急诊科，原本就习惯了工作压力——然而疫情带来的压力远大于平时。员工在危机前线工作，如何防止他们职业倦怠？两位MGH高管在本文中分享了一些有效策略。他们讲述了如何针对职业倦怠专家克里斯蒂娜·马斯拉奇和迈克尔·莱特提出的工作状态六大要素采取措施。虽然不同行业的具体细节有所不同，不过他们的方法可以为所有努力在疫情期间避免职业倦怠、保持工作效率的组织提供参考。

长期慢性压力的问题，早在疫情之前就很严重。领导者不能再忽视这个问题。因此，疫情危机平息之后，领导者必须设法让团队重新在线下聚集，在现实中建立联系，同时必须在下一次危机来临之前建立起应对体系。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 **hbrchina.org**



七招让老板言听计从

向老板推销议题的人会利用7大策略，选择最佳方法、地点和时机，说出自己的想法和关注的问题。

密歇根大学罗斯商学院管理与组织学教席教授
苏珊·阿什福德（Susan J. Ashford）| 文

与老板有不同意见，怎么说风险最低

艾米·加洛 | 文

优秀员工的职业倦怠，老板你一点不能小觑

马特·普卢默 | 文

光有激励机制是不够的，老板你还要懂得“讨好”员工

丹·凯布尔 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

选择合适人才实施敏捷转型

为完成敏捷转型，企业常给敏捷团队配备明星员工，但效果往往适得其反。企业应找出“隐性明星”及其他重要选手。

设计混合式办公室

远程工作在短期内会大幅提升员工工作效率，但长此以往却会带来负面影响，企业需要把办公空间变成“文化空间”。

求职终面后，六大陷阱要避免

终面之后的等待时间让人焦虑，文中提供六点建议让你缓解压力，提高面试胜算。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。



扫描二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

扫描二维码
关注官方微博账号

财务目标
难以激励员工

莉萨·厄尔·麦克劳德 (Lisa Earle McLeod)
伊丽莎白·洛塔尔多 (Elizabeth Lotardo) | 文
刘隽 | 编辑

领导者自然会强调实现财务目标的重要性，但将数字作为你领导叙事的核心是代价高昂的错误。财务业绩是一种结果，并非员工绩效的根本驱动因素。越来越多的证据告诉我们，过度强调财务目标会削弱士气，破坏长期战略。相反，领导者要想激励员工，必须花时间与团队一起树立对企业使命、员工工作的内在价值以及它们对客户和彼此影响的信念。为此，笔者建议采取三种策略：1) 重新评估你如何利用自己的领导讲话时间；2) 具体而充满感情地讨论你的客户；3) 抵御广泛分享每一种财务业绩指标的冲动。

如果你的老板在召开会议时表示“我想提醒你们，你们是机器上的一个齿轮，这台机器的首要目的是实现我们的财务目标”，你是否会心潮澎湃？

很难想象，如果你的贡献被简化为经济产出，你会在工作中感受到多少快乐或自豪。虽然这一具体的措辞可能有点夸张，但是这与许多员工每天听到的信息相差无几。

随着我们进入一个（我们希望的）增长期，领导者自然会强调实现财务目标的重要性。当然，财务业绩至关重要。可是，让数字成为你领导叙事的核心是一个代价高昂的错误。

财务业绩是一种结果，并非员工业绩的根本驱动因素。越来越多的证据告诉我们，过度强调财务目标会削弱士气，破坏长期策略。当一位领导将绝大多数讲话时间用于“创建数字”的叙述时，这就与员工建立了一种交易关系，从而使他们更有可能与自己的团队成员和客户建立交易关系。

2020年提醒我们：员工敬业度是企业的生命线。你的团队对你企业以及他们自己工作的想法、感受和信念会驱动他们的行为——而他们的行为正决定了你的成败。

寻求激发创造力、推动指数级努力的领导者必须知难而上，花时间与团队一道树立对企业使命、员工工作的内在价值以及团队对客户和彼此的影响的信念。以下是三种方法：

1. 评估你的“领导讲话时间”。

当迈克·贾诺尼(Mike Gianoni)接任软件服务公司Blackbaud的CEO时，他改变了他们召开员工大会的方式。过去的领导把绝大多数讲话时间用来分享财务业绩。贾诺尼采取了不同的方法。他开始花时间来讨论Blackbaud对客户的影响，而且他指示手下的管理者做同样的事情。“将我们的讲话时间从内部指标转变为客户结果，这就猛然开启了下一层次的客户共鸣与价值，”Blackbaud的总裁兼总经理帕特里克·霍奇斯(Patrick Hodges)表示，“久而久之，你的员工流失率会下降。当人们对他们所做的事情感觉良好，而且他们更加成功的时候，他们就不会去另谋高就。”

我们建议领导者力争实现五五开，至少花一半的领导讲话时间来树立对工作意义及其对外影响的信念，一半用于内部指标和交付成果上。不无巧合的是，就在Blackbaud调整了他们的领导讲话时间半年之后，他们取得了创新突破，员工敬业度大幅提升，市场份额增加，收入呈指数级增长。

2. 充满感情地具体讨论单个客户。

员工对自己的直接影响了解得越清楚，他们就越有可能加倍努力；他们也就会在这样做的过程中体验到更大的成就感。

组织心理学家亚当·格兰特(Adam Grant)研究了一所公立大学呼叫中心的受薪员工，这些员工受聘向校友募集给学校的捐款。他将该团队分为两组。一组每天按部就班工作，给潜在的捐助者打电话。另一组在打电话之前先与一位获得奖学金的学生进行简短交谈，这名学生能够接受教育是因为呼叫中心引来了捐款。一个月之后，曾与奖学金接受者交谈过的呼叫员花在电话上的时间翻了一倍，募集到的资金多得多：平均每周为503.22美元，过去只有185.94美元。

在对救生员、医院工作人员和销售团队的研究中也有同样的发现。当我们知道自己的工作对某一个体很重要的时候，我们就会挺身而出。对客户进行总体上的讨论无法产生同样的情感影响力。相反，当你谈论客户的时候，即使你的团队并不直接与他们互动，也要使用他们的真名实姓，谈论他们拥有的企业，并向你的团队表明，仰仗自己的是真真切切的人。

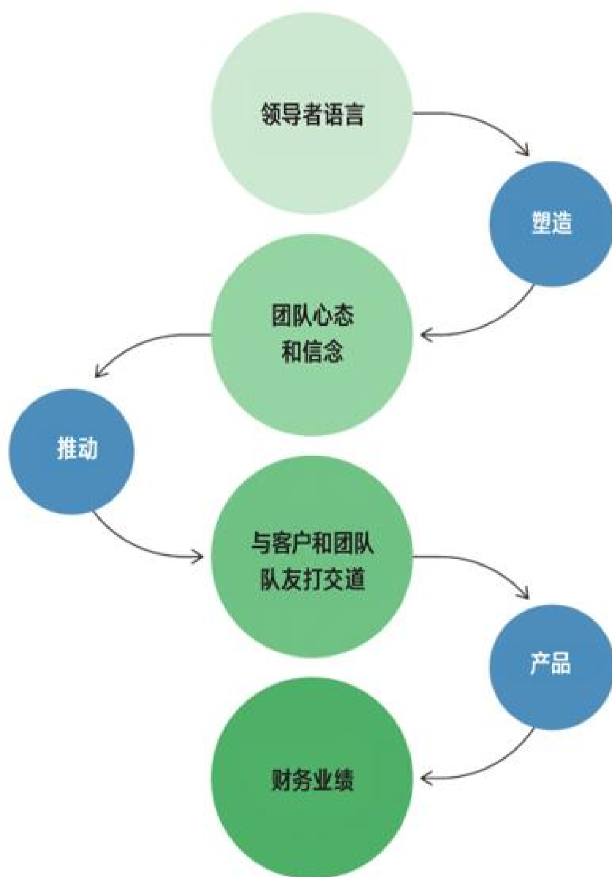
3. 抵御“供你参考”的诱惑。

在我们的咨询实践中，我们经常观察到一些用心良苦的领导者，他们为了“让团队了解情况”，会努力将所有与财务业绩相关的东西传递给他们。这很自然，因为多数企业的引力都倾向于数字；这是呈报的内容，因而例行公事地被转发下去。

然而，当领导者给他们的团队发去满是财务目标的文件时，员工们通常只能自行理解如何把更广泛的财务目标转化为日常行为。往好了说这让人迷惑不解，往坏了说这让人沮丧泄气。

定性语言如何促成定量结果

大部分时间用来讨论财务目标的领导者更有可能创建交易型的企业。为了在员工中激发情感交流，你要把重点放在树立对工作更大使命的信念上。



情商专家丹尼尔·戈尔曼(Daniel Goleman)表示：“领导层的主要任务是引导注意力。为此，领导者必须学会集中自己的注意力。”不要例行公事地转述每一份财务报告，而是要想想你希望将团队的注意力引向何方。

你可以通过问自己如下问题来决定什么要分享，什么无需分享：为完成这些目标，我的团队每天需要思考什么才能完成这些目标？我希望他们如何与客户和彼此相处？过滤掉来自公司内其他地方的杂音，把你的语言集中在两件百分百在团队控制范围内的事情上：他们的心态和行为。

本研究告诉我们，我们心里已经知晓事实：你不能用电子表格来点燃激情。随着雄心勃勃的目标即将实现，人们很想在财务指标上加倍下注。可是，实现财务目标需要的是员工对工作充满激情和关心。

当我们面对一个充满潜在不确定性和动荡的未来时，领导者必须帮助他们的团队保持参与感。通过确保你的讲话时间、指标和语言传递一条简单的信息：你的工作很重要，如此一来你就可以提高团队的业绩（和他们的情绪健康）。



莉萨·厄尔·麦克劳德是销售策略师和职业演说家，她的客户包括Salesforce、卡夫亨氏(Kraft Heinz)和罗氏制药(Roche)。她与人合著有《心怀崇高的使命去销售》(Selling with Noble Purpose)一书，是销售转型的专家。伊丽莎白·洛塔尔多是研究员和咨询师，帮助企业提高收入和敬业度。她是《心怀崇高的使命去销售》一书的合著者，拥有工业和组织心理学硕士学位。

应对员工行动主义的错误方式

梅甘·赖茨 (Megan Reitz) 约翰·希金斯 (John Higgins)
埃玛·戴 - 杜罗 (Emma Day-Duro) | 文
刘隽 | 编辑



领导者通常在应对直言不讳的员工方面能力不足。可是，随着员工行动主义的兴起，领导者需要警惕自己应对不当。这些失误可能会给领导者和企业带来损害，公司声誉可能受损，并蒙受持续的员工动荡。笔者对员工如何在工作中畅所欲言以及对工作场所政治的研究表明，面临员工行动主义的领导者正面临三种基本陷阱：过度乐观、自认为无需关心政治、急于求成。通过更好地了解这些方法各自的错误之处，领导者可以规划出更好的路线，一个建立在更真实参与的领导力上的路线。

员工行动主义正在兴起，我们预计它会在未来几年成为职场的一个典型特征。员工日渐意识到社会不平等和气候的变化，以及他们的公司是如何助纣为虐的。尤其是千禧一代，他们似乎不愿对雇主的同流合污视而不见。气候罢工、呼吁成立工会、支持“黑人的命也是命”(Black Lives Matter)和#我也是(#MeToo)运动正在成为企业现实的一部分，而以环境、社会和治理(environmental,social and governance, ESG)为目标的投资者施加的越来越大的压力则加剧了这一趋势。

然而，我们过去7年里对员工如何在工作中畅所欲言的研究以及我们最近对职场政治的研究表明，领导者往往不擅长应对直言不讳的员工。

这可以理解。社会、环境和政治问题甚至也应该在工作中有谈论时间，这会造成雇主-雇员合同比多数领导者习以为常的合同更容易出问题，并使他们暴露于自己往往无力应对的价值观与观点雷区。

不过，错误应对员工行动主义可能会损害领导者和企业发展。比如，Wayfair对员工要求公司停止向非人道移民收容所提供家具一事未予回应，结果导致了沸沸扬扬的罢工，给该公司带来了更多的负面关注。亚马逊对维权员工的粗暴打压并没有能够减缓工会化进程，而且还促使一名高层人士辞职。有才华的员工越来越多地准备从管理层手中夺取权力——或者投靠竞争对手——而消费者随时准备支持员工，将生意带到别处。

有三个基本陷阱给面临员工行动主义的领导者设下了圈套：过度乐观、自认为无需关心政治、急于求成。让我们更仔细地审视一下每一个陷阱——然后看看你如何才能避免它们。

乐观主义泡沫

当我们向一家大型制造企业的首席执行官问及他对日益高涨的员工行动主义有何反应时，他身子前倾，脸上带着困惑的表情。他以略带密谋意味的耳语方式表示："我认为我们会没事。我们一直任人唯贤，人们只管去做。如果大家有什么想法，他们通常说出来就行。"可是我们刚在他公司开展的调查指出了截然不同的现实：在此现实中，环境和社会忧虑在表面之下暗涌，只是员工不敢提出来。

我们对"向权力说真话"的研究清楚地表明，你的职位越高，你就越乐观。因此，你就更可能低估员工面临的挑战以及他们对所谓维权问题的感受，同时又高估他们向你倾诉时的安全感有多强（以及你倾听与自己世界观不一致的观点的能力）。这在一定程度上是因为你的权力地位可能意味着你令人生畏，因此你听不到需要听到的东西。还有一个原因是优势性失明——领导者通常持有表明身份的多重标签，比如，CEO、白人或男性。当你拥有这些标签的时候，你可能是最后一个意识到这些标签的影响有多大的人。直到你没有这些标签的时候，你才能真正体验到它们对于畅所欲言——以及被倾听能力的影响。

乐观主义泡沫意味着领导者可能会将行动主义视为反叛：认为这是一种不必要的破坏性行为。因此，他们对于日益增多的不满视而不见，直到为时已晚。在那位乐观CEO一例中，他忽视了一个事实，即，有才华的员工已开始因对他的态度不满而转投竞争对手，其中包括他们某员工网络中一位有影响力和洞察力的负责人。

避免乐观主义泡沫需要你认真对待自己与现实脱节的可能性。反向教导和影子董事会都有助于倾听年轻一代的声音。员工网络群可以成为企业的天线，而通过招聘和晋升来提升企业多元化水平则可以迫使你走出一个充斥着雷同、被动、不得罪人的意见的回音室。然而，要想奏效，所有这些措施需要你去倾听去改变，而不是去辩护和反驳。

自认为无需关心政治

在去年迅速走红的一篇博文中，Coinbase的CEO布赖恩·阿姆斯特朗(Brian Armstrong)指示员工“激光般聚焦”于公司的使命，停止“参与和我们的核心使命无关的更广泛社会问题”。他最后表示，希望在“一家注重行动主义的”公司工作的员工会得到帮助另谋高就。60多名员工信以为真，随后离开了公司。

当领导者做其他任何事情都显得非常危险时，表现出不关心政治可能是诱人之举。有些观察家称赞阿姆斯特朗的声明是企业最安全的经营方式。毕竟，通过表态，企业会让自己处于很容易被人解约或被指责玩弄政治的危险境地，影响他们在投资者、客户和潜在员工心目中的声誉。

问题在于，认为可以做到不关心政治的这种观点表明，人们并未理解不作为并非中立这一事实：这也是一种政治声明和立场。它照样让公司很可能在其希望回避的问题上受到批评。

比如，麦肯锡最近规定，其驻莫斯科工作人员在最近的政治示威中保持中立。可是，正如《金融时报》(Financial Times)一篇专栏文章所指出的，不上街也是对弗拉基米尔·普京(Vladimir Putin)工作日程的回应。为回应这种强烈反应，麦肯锡的全球媒体总监拉米罗·普鲁登西奥(Ramiro Prudencio)几天后在报纸上发表了致歉声明。

避免非政治化陷阱需要领导者承认，利益相关者可以因为领导者发表的观点而排斥他们——也可以因其未发表意见而排斥他们。

急于求成

人类往往不喜欢模棱两可之事。领导者和管理者因在许多场合被告知，他们应该“管理”变革、掌控局面，所以可能特别不安，而且在掌握速战速决之道方面出了名地迅速。可是，这意味着对员工行动主义的反应缺乏深思熟虑，尤其是承诺过多而兑现不足。

那些未能真正践行自己所言的领导者和企业通常发现自己同样要受到他们力图回避的公众评判的影响。比如，贝莱德(BlackRock)、可口可乐、百事可乐和雀巢等企业最近全都面临着指控，指责他们在涉及环境问题的时候，要么只是走走过场，要么对一个群体说的是一套，而又在幕后游说另一套。

同样，由于众多企业仓促发表声明来回应“黑人的命也是命”运动，许多企业最终被指责将沟通活动搞成了权宜之计，底下没有任何东西来促进或支持有意义的变革。

为避免权宜之计的陷阱，要让你的高管团队讨论他们对员工行动主义的总体态度，以此作为你的战略规划的一部分——积极主动而不只是被动反应，这有助于避免慌张回应。将高管的薪酬与ESG目标挂钩，以鼓励行动而不仅仅是空谈。

据我们分析，避免所有这些陷阱取决于某种比公司流程或政策变化更必不可少但却不太容易设计的东西。这就是，作为一个组织的领导者，你在多大程度上意识到、关心并将自己视为对企业职权范围之外的更广泛的社会问题负责。如果领导者不能把自己和自己的行为看作是这个大系统的一部分，那么他们往往看不到正在发展的问题，视不作为为中立之举，仓促推出敷衍了事的解决方法——而后与他们的企业一起承受后果。

我们建议时常询问你自己和同事以下两个基本问题：

1.在未来几年内，全球社会中有哪些较大转变会对你的员工和客户所习以为常的价值观产生影响？

2.你的领导行为选择对你周围的世界正产生哪些有意和无意的影响？

我们发现，在予以时间仔细思考这些问题之后，许多与我们交谈的领导者都意识到，他们的企业在积极维持或容忍社会的不公平。我们还发现，这些问题可以激发许多领导人的积极性，使他们渴望在世界上发起真正的积极变革。



梅甘·赖茨是霍特国际商学院阿什里奇高管教育(Hult International Business School，Ashridge Executive Education)的领导力和对话教授。她通过演讲、研究和咨询等方式帮助组织发展更开放、相互和创造性的对话。她是《组织中的对话》(Dialogue in Organizations)的作者，也是《心灵时间》(Mind Time)和《说出来》(Speak up)的合著者。约翰·希金斯是独立研究员、教练、顾问和作家。《组织实践的再认知》（Re-Imagining Organizational Practice）、《说出来》(Speak up)的合著者。埃玛·戴-杜罗是霍特国际商学院阿什里奇高管教育的高级定性研究专家，她提供建议并领导与健康、同情心和挑战气候下的协作领导力有关的研究。她的研究重点是不同声音如何聚集在一起做出决策和推动变革。

精明中型企业
怎样在虚拟世界提升销量

罗伯特·谢尔 (Robert Sher) | 文
刘隽 | 编辑

数据显示，维护客户关系对2020年的中型企业而言是一个巨大挑战。对于这些公司来说，面对面销售往往是一个至关重要的差异化因素，与大公司相比，这些公司在数字销售工具和培训方面的资源投入较少。不过，一些中型企业已经适应了虚拟销售，不仅在新冠疫情期间保住了自己的地位，而且还提升了销量。他们通过使用在线连接来实现互动的人性化，创造更高的销售流程效率，并突破传统的地理界限。

对于中型企业而言，拥有可以个性化并面对面接触的销售人员通常是关键的差异化因素。那些花更多时间与客户闲谈、付出更多努力提供量身定制产品的销售代表让许多中型企业与更大、更官僚以及更小、资源更少的竞争对手相比更具优势。

然而，疫情让许多客户对中型企业的销售队伍关上了大门。一项调查发现，去年年底，美国中型企业面临的最普遍挑战是维护客户关系。这是该调查追踪的五项挑战中唯一在2020年前三季度中持续恶化的挑战。

中型企业的领导者如何才能保持销售互动中的个性化接触？他们的销售人员如何才能避免试图通过打折的方式来留住客户？虽然这种策略有利于大型企业，但怎样才能更轻易地进入资本市场并利用公司的现金储备？大公司可以在数字销售工具和培训上投入数千万美元，他们如何才能与大公司通常更复杂的运作竞争？

从我们的研究和客户工作中，我们发现，许多中型企业的销售队伍在疫情中保住了自己的地位。他们的销售策略可以分为三类：利用网络联系实现人性化互动、创造更高的销售流程效率以及突破传统的地理界

限。

在虚拟世界中建立人脉

被迫采用电子邮件及其他数字渠道的销售人员通常会借助标准、刻板的信息传递方式，他们的想法往往是，如果他们不能与客户或潜在客户进行面对面的讨论，那么他们就需要为大众创建在线信息。这就忽略了以技术为媒介的客户关系可以通过多种方式更具个性化和有影响力。我们发现，中型企业中最高效的销售团队并没有将技术当成用于销售宣传的大众传播渠道，而更多地将其作为一种可以提供个性化接触的媒介。

总部位于洛杉矶的Kevin Barry 艺术咨询公司 (KBAA)使用了这种方法来稳定销售，并在严峻的挑战下成功地继续落地项目。KBAA创建于1995年，拥有约50名员工，其中包括7名销售人员。该公司为写字楼、医疗卫生及高级居住设施，以及多伦多的瑞吉酒店(St. Regis)和拉斯维加斯的棕榈树赌场度假酒店(Palms Casino Resort)等高端酒店提供艺术咨询，以打造引人注目的内饰。在旅游行业，KBAA的服务是在大幅削减预算之际提供的高档服务。当旅游业骤然下滑时，KBAA在这一行业的收入也随之暴跌。

对于KBAA的负责人艾莉森·巴里(Allison Barry)来说，疫情带来了自我反省的好机会。她表示：“面对病毒、恐惧和死亡，我们想，从营销的角度看，什么才是适合我们的？”该公司找到的策略是通过与客户和潜在客户的虚拟互动来建立人脉，并在销售电话中去掉了推销宣传，转而重点询问客户他们应对的情况如何。公司对销售人员进行了培训，教他们如何在Zoom上更悦目，并要求他们始终打开摄像头。为展示其审美能力，KBAA的制图部制作了描绘前卫艺术的视频背景。

KBAA对疫情之前建立关系的技法加以了调整，将这一战略向前推进了一步。销售人员不是与潜在客户见面用餐或喝酒，而是给客户送手工工艺的鸡尾酒套装，以便在Zoom通话期间打开。随着疫情的继续，他们组织了在线看图说词游戏，共度轻松愉快的时刻。客户们广为欣赏这些妙招。巴里向我们表示：“我听到我的许多客户朋友说：‘我很久没

有笑得那么畅快了，我真的需要这样笑。’”

随着业务的稳定，KBAA做出了大胆决定，即使收入下降，也要增加销售投资。它聘请了一名公司外顾问来帮助管理销售策略，为疫情后的增长做准备。一个主要的关注点是围绕每一位销售人员组建更好的团队，以便他/她可以把更多的时间花在销售上，而把更少的时间花在管理已销售的项目上。在截至2021年1月31日的四个月里，进展中的项目数量已经增加了11%。该公司预计，到今年夏季为止，其人性化的虚拟手法和销售团队的重组会促使销售预订量提高20%到50%。

其他许多中型企业已调整了他们的销售手段，以适应疫情时代的限制因素。Syserco是一家200人的旧金山湾区公司，从事设计安装能源管理系统服务。随着居家令的开始，CEO德里克·埃格斯(Derek Eggers)看到，众多办公场所开发项目被搁置。该公司的年收入看来不太可能达到疫情前的8000万美元。急切于提升收入和培养客户关系的销售人员因无法亲自面见和招待潜在客户而感到沮丧，于是他们开始发挥创造性。一位销售代表把一瓶美味的手工工艺啤酒送到了某客户（出了名的啤酒发烧友）的前门，打电话提醒该客户查收礼物。

该公司还将销售的重点从写字楼转向了生物技术领域，这一行业即使在发生疫情的情况下仍在继续增长。因此，该公司去年四季度的收入比前一季度提高了21%。埃格斯将成功归因于Syserco销售团队的个人外联工作以及改进后的销售重点。

创造更高销售流程效率

疫情期间表现良好的中型企业已接受了以技术为媒介的销售，以便更快、更有效并用更少的预算来接触更多潜在客户。

总部位于旧金山湾区的首席执行官联盟(Alliance of Chief Executives)就是一个例子。它已大大提高了自己的招聘效率。该联盟有300多名成员，举办会议，CEO们（其中许多领导着中型企业）在会上可以与同行讨论战略问题和敏感问题。自1996年成立以来，它在会员、会议和收入方面一直稳步增长，最近则开始将其服务扩展到北加州以外的CEO。

该联盟的15人成员发展小组肩负游说CEO们加入该组织，以及确定候选人是否合适的双重职责。疫情之前，这一过程要花2至4个月的时间，成功率为24%。感兴趣的候选人极其忙碌，没有时间进行入会前的面谈。

疫情的限制迫使联盟简化其做法。该团队更多地使用其领英(LinkedIn)个人账户来了解潜在客户，并进行亲自接触，以便稍后在某位高管看起来很合适的时候向其推介联盟。这让销售代表可以预先建立信任和融洽关系，而不是以加入联盟的好处为先导。视频会议也有助益。通过请求简短通话而非一小时长的会议，销售代表更容易被列入CEO们的日程表，而且消除了妨碍他们工作安排的差旅时间。

2020年，新的销售方式使每月与潜在会员的初次会谈数量增加了50%以上，平均销售成交时间缩短了40%，新会员人数增加了29%，其中大部分的增长是在疫情封城开始之后取得的。

消除地理距离这一销售障碍

除了提高销售效率外，新近接受的视频通话和其他通信技术让中型企业消除了地理距离的障碍，从而开辟了新的销售机会。许多企业正将业务扩展到过去销售人员无法前往的偏远地区，这意味着可能会从服务匮乏的地区获得意外收获。在把自己禁锢在北加州24年之后，首席执行官联盟以创纪录的速度在亚利桑那发展了新会员，对总收入的增长贡献为8%。

中型企业也在重新思考如何组建销售团队。此前，许多企业是按照地域来组织的，以尽量减少面对面互动的差旅时间和费用。既然企业现在是通过虚拟的方式进行联络，销售代表的个性、背景和专业知识可以得到更有效的匹配。差旅费被省去，销售代表可以打更多的电话。

疫情之前，与主题专家合作进行的团队销售成本格外高，并且极具挑战性，而备受追捧的专家日程安排受限。这种情况正在发生变化。通过视频电话，专家可以接触到更多潜在客户。视频对企业尤其有利，比如专业服务公司，在联盟的案例中，视频使CEO保罗·威特凯(Paul Witkay)能够更深入地参与到新成员的发展中，提高了成交率，不受地

域限制。即使在疫情之后，企业也会明智地重新评估何时需要面对面会面，何时虚拟会面更好。

销售不应重回疫情前做法

随着疫苗接种的普及，经济可望复苏甚至激增。可是，要在短期内生存下来，中型企业的销售团队需要调整适应，以继续克服确实无法上门的障碍。疫情带来的变化（比如，更依赖视频电话）不会消失。明智的企业会寻求对它们加以利用的方法。



罗伯特·谢尔是CEO to CEO的领导者，这是一家由前CEO组成的咨询公司，该公司致力于改善力图提高业绩的中型企业的领导力基础设施。他最近的著作是《强大的中型企业：领导者如何克服7个无声的增长杀手》(Mighty Midsized Companies: How Leaders Overcome 7 Silent Growth Killers)。

品质院线影片市场营销计划

刘浩 | 文 刘隽 | 编辑

电影的排片工作可以被视为院线的第一生产力，排片的好坏会造成10%-20%左右的票房收入偏差，进而影响一家院线的利润。所以院线以自身利益为主，优化排片率，会详尽所有有利的因素进行动态的调整以达到票房最大化。根据Chrysanthos的分析，一部小成本影片的线上的公众关注度和评论可以直接影响票房的收入，但是从首映日到达单周票房峰值需要3个月左右的周期。通常情况下，一部首映日低于10%的影片，两个月左右的时间会下映，如果上座率一直低迷，一个月左右就会被替代。但即便没有流量明星、著名导演和大资金投入的加持下，一部有品质的影片同样可以通过有效的市场营销策略提高上座率和排片占比，或者保持一个理想状态的排片量，达到预期的票房。以《心灵奇旅》为例，该影片上映首日的排片占比仅为2.7%，但后续的放映日却在不断提高，这部迪士尼动画影片凭借着所获荣誉和营销策略推动了排片量的提升，最高达到了10.1%，截至2021年1月25日，在中国的总票房3.14亿人民币。

根据以往的案例和院线运营的策略，本文提出了五个重要营销策略，以帮助首映日排片量低于10%的影片：市场数据分析、潜在观众群地域属性分析、精准营销策略、时间窗口设计及口碑营销，通过这些进而影响首映日以及后续放映日的上座率，提高或保持最优的排片量和票房收入。

市场数据分析：这一概念包括类型分析、受众分析及市场容量分析，主要基于以往数据。类型是影片重要指标之一，不同类型内容具有不同受众群体。首先要确定核心受众，建立模拟用户画像，进行潜在核心观众分析，剖析如性别、年龄、教育水平、地域属性、兴趣偏好及获

取信息的行为偏好等重要特质，进而进行下一步的分析。

潜在观众群地域属性分析：分析制片人或营销团队会获得观众群的地域属性，并绘制出这些潜在观众群聚集地影院。鉴于影城位于不同商圈，不同商业社区对应不同观众，因此需要遵循传播学的分众理论。通常情况下，院线总部会下发排片指导，各个地区及商圈影院可以根据自身情况进行排片比例微调，范围在5%左右，也可能超过30%。本文建议分三个等级归类，按照潜在观众数量所占影院商圈社区总人口比例进行划分，具体比例范围根据不同团队运营而定，借此为未来制定精准营销策略提供支持。

精准营销策略：精准营销通过可量化的定位技术突破传统营销。根据以上获得的数据分析结果，充分了解观众的信息，进行细分和制定针对性的营销策略，如确定主要营销点的概念和辅助卖点。精准营销策略要充分考虑潜在观众群年龄、性别、文化教育以及地域文化和社会属性，以便于制定合适的物料引起和激发观众关注和兴趣，比如某一区域目标观众具备特定文化符号和地域语言系统，那么在制定营销策略的时候必须考虑这些关键元素。另外一方面电影类型的不同会引导产生不同类型观众群，本文建议利用社群媒体传播的属性来指导策略的制定，因为社群的建立基于共同的爱好、兴趣、内容和目标而形成的无形组织，社群内部信息和内容传播精准且高效，且社群成员具备高黏性和互动性。此外，营销团队应考虑到平台算法属性，大部分平台是根据标签、关键词、评论和完播率进行推荐。除了主要物料的触达和转化外，片方可以建立以主演为主的新媒体平台矩阵账号进行推广和宣传，如短视频平台，以人为要素实现转化，也即粉丝经济。充分利用以上策略可以帮助触达和提升观众转化。

时间窗口设计（节奏）：时间窗口原为股票术语，指每只股票都有其周期属性。营销传播过程中信息热度和关注度会呈现递减状态。为保持影片关注度和热度的周期性或递增周期性，在制定营销策略的同时应该考虑时间窗口的设计，也就是通过这个设计来控制营销节奏。根据Chrysanthos的分析案例，随着线上评论和关注的提高，票房也随之增加，到达单周峰值需要3个月左右的时间。营销团队可以通过营销策划和时间窗口的设计把变化周期曲线进行前置，通过计划干预周期性。可

以把时间窗口分为两个主要阶段：上映前（预热期）和上映中（放映期）。

口碑营销：口碑营销既可以是AAARRR模型最后的一个R，也可以是AISAS模型中的S，前者更偏向于互联网产品获取用户的模型，后者是互联网消费的消费者行为分析模型。这两个模型最后环节的目的都是推荐或者是将用户消费结果分享给好友。也就是用户本身在消费过程中获得极大满足感后，基于足够的意愿进行口碑式营销传播。本文建议通过营销策略的计划，基于影院地域属性来制定口碑营销策略，而非完全通过观众自发性推进。但值得注意的是口碑营销的推动同样需要基于真实情况。

制片方应基于深入分析院线排片的参数和潜在观众群的属性，根据自己的产品特点制定和优化营销计划，排片率的提高并不等同于上座率的增加。片方可以通过以上的营销计划，提高转化潜在观众数量，提升上座率，进而影响排片量增加票房的收入，最终实现双赢。



刘浩是南伽数字娱乐运营负责人、制片人及自由商业作家，主要关注泛娱乐行业。

“严肃的”领导者也需要自我照顾

帕莱纳·尼尔（Palena Neale）| 文 时青靖 | 编辑

自我照顾的好处人人皆知。然而，我为客户提供领导力培训的时候，常常发现他们表现得很抗拒。为何许多领导者如此抵触在自己身上花一点时间？

这通常可以归结为，对何为好领导、自我照顾是何物，以及自我照顾的实际效果如何等方面的误解。所幸我还发现，即便是疑虑最多的人，在经过思考内省之后也能消除误解，学会从自我照顾中获益。下面是我总结的客户拒绝自我照顾的三个最常见借口，以及帮助领导者克服这种抵触情绪的解决方案。

“自我照顾只是新时代嬉皮士般的胡言乱语。”

我的一些客户发现，自我照顾的整个概念与他们心目中“严肃”领导的形象背道而驰。他们会对冥想、正念、诵经、“任何涉及蜡烛的东西”、漫步大自然以及“放慢脚步”这一整套想法翻白眼。还有一些领导者则把花时间在自己身上看成一种“放纵”——也许别人喜欢，但他们觉得这是一种自己负担不起的奢侈品。

我们该如何开始挑战这些局限性的观念？首先，我与客户一起将自我照顾重新定义为一种投资，可以提高他们身为领导者的整体效率。数据驱动的方法通常最具说服力，而且研究表明，饮食、锻炼、睡眠和情绪调节可以促进健康、提升幸福感。

具体而言，健康的饮食与更好的心情、更高的精力水平和更低的郁闷程度有关联。有氧运动加速血液流动，促进学习和记忆。良好的睡眠与增强注意力、提升认知功能（包括创造力和创新）、提高学习能力及提升同理心有关。

为了让客户认识到自我照顾的实际好处，我通常会问下列问题：

• 如果我请你关注饮食、睡眠、锻炼和情绪调节，而不是关注“自我照顾”，你的感受会有什么不同？

• 你现在可以停止、开始或继续做什么事情来改善自己的身心健康？

“我没有时间！”

当我提出自我照顾这一话题，甚至只是提议休息一下，客户都常常会这样回应：“你在开玩笑吧？！我已经忙得不可开交，要照顾我的团队和家庭、努力安排孩子在家上网课，并且在情感上支持朋友、同事、家人……我没有时间做这种事！”

这种持续的压力感在如今忙碌不止的领导者中间太普遍了。不幸的是，神经科学表明，人在承受压力的时候，杏仁核——我们大脑中负责在进化过程中形成的“战或逃”反应的区域——就被激活，从负责逻辑推理、解决问题、决策和意志力的前额皮质那里分走一部分资源。换句话说，在感到压力、不知所措的时候，才正需要放慢脚步，这样才能放眼全局、实现创新，并解决让我们焦虑不安的问题。

这也是有研究支持的。研究表明，休息有助于防止决策疲劳，更新并加强动机，提高生产力和创造力，巩固记忆，提升学习效果。即使是短暂的“小憩”也可以提高注意力和生产率。

要反驳压力导致的“我没有时间”，可以参考以下问题：

• 你生活中的重中之重是什么？没有健康和幸福，你能实现它们吗？

• 从被动地承担压力转为主动掌控局面，能为你节省多少时间？

• 今天你可以选择拒绝且至少节省5分钟时间的事情是什么？（提示：你花在社交媒体上的时间可能比你希望的长！）如何利用这段时间来提升自己的幸福感和表现？

“领导者需要坚强。好领导不应该需要自我照顾。”

接受我辅导的一些客户认为，自己作为领导者绝对不能表现出丝毫脆弱。最近的一名客户解释说，她希望自己——以及任何“有自尊心的”领导者——知道所有的答案。“否则，”她说，“别人凭什么追随我？！”自我照顾是软弱的标志，这种观念与“表现出软弱会令你成为糟糕的领导者”的想法一起，造成了严重的抵触情绪，哪怕只是对这类做法

进行探索也不愿意。

为了打消这位客户的思维局限，我们需要探查她在当领导意味着什么这一问题上的先入之见，深入探究脆弱的力量以及在依赖他人时可以创造的机会。她开始承认授权和寻求帮助的重要性，就能够发现自我照顾实际上是成为更有成效的领导的关键。

如果你正苦于难以转变自己对“好”领导形象的观念，可以试着问问自己这些问题：

• 如果你认识的最坚强的领导正在与压力抗争，你会建议他做什么？

• 花些时间在自己身上，曾如何让你或你的团队获益的？

• 如果你不需要帮助，可又希望给自己的电池充电——你会怎么做？

克服了最初的抵触情绪，就该开始考虑如何将自我照顾融入日常生活了。以下几条对我的客户有效的策略供参考：

别再抵触自我照顾（或者随便你喜欢怎么叫）。承认抵触情绪是克服这种情绪的第一步。比如，曾与我合作的一名领导者以为自我照顾就是盘腿坐在地板上长时间冥想、熏香和诵经，对此十分反感。消除了这种误解之后，我们就能够以更有意义的方式理解自我照顾——对他来说，自我照顾是早间练习写日志、下午去外面走走，以及晚间15分钟的成人爵士舞。

做到个性化。要明白，自我照顾与践行它的人一样具有个性，有许多不同的形式。你可能不喜欢水疗，但也许能从大自然中获得提振。电话交谈可能让你觉得精疲力竭，但画速写本或做填字游戏或许会让你重新焕发活力（也可能你的情况正好相反！）。

做到微型化。短暂的消遣可以提供强大的推动力。我的一位客户每天都设好闹钟，进行5分钟的慈爱冥想，他发现这样做能让他置身于目前“许多酝酿中的风暴”的中心，获得平静。尝试用在线的正念冥想来改善情绪调节，用写日志来增进自我意识，用创意写作来提升幸福感和创造力，去联系有一阵未交谈的人以增加你的社会连接，练习感恩或做善事来提升积极性，或者在附近散散步促进血液循环。

在日程表上腾出时间。做好了自我照顾的计划，请将其正式列入自

己的日程安排！如果不确定自己到底想做什么，你可以先在每一天里划出两个10分钟的时间段，设好闹钟，然后每次选择一种新的自我照顾活动来尝试。

试验。你绝不会在第一次就做到完美。开始尝试之后，想想哪种方法对自己有用，你可能希望改变什么，或者想在日常生活中增添什么。你也可以从同事那里寻求灵感。没有必要无谓地浪费时间寻找独创性的活动——如果你觉得他们正在做的某件事听起来有吸引力，那就借来用用。

一旦你找到了适合自己的方法，请与他人分享。作为领导者，你要为员工定基调。因此，请分享对你有效的措施，并通过文字和行动来表明你知道照顾好自己的重要性。如果你坦陈自己在努力照顾自己，你的团队以及整个企业都会效法。

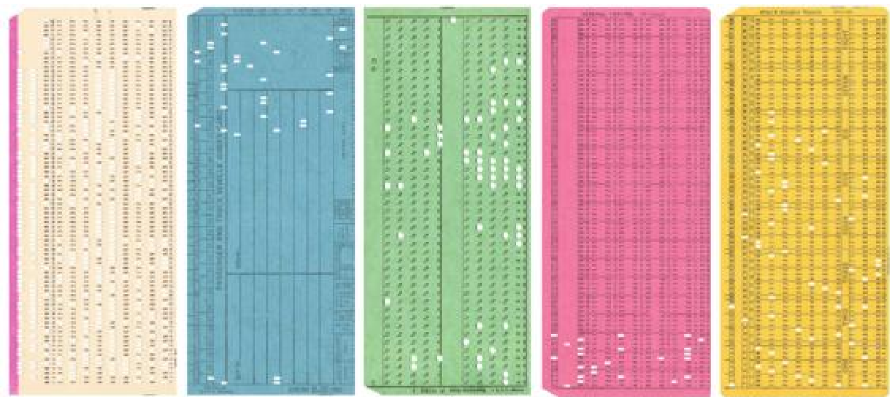
自我照顾取决于你自己。它有各种不同的形式，但如果有意识地坚持下去，它会令你获得自己需要的工具，成为更优秀的领导、更快乐健康的人。如果你希望成为最好的自己——并激励周围的人变得更好——腾出时间为自己的幸福而投入是值得的。



帕莱纳·尼尔是领导力训练、指导和咨询机构Unabridged的创始人，该机构专注于帮助女性利用自己的能力和潜力发挥更大的个人和社会影响。她的研究和教学主题是女性领导力。

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2021年5月刊特写文章

运用AI的秘诀

无需进行全面转型

大部分CEO都已经意识到，人工智能可能会彻底改变组织运营方式。问题在于，许多公司努力纳入数字技术，却依然不明白自身该如何改变。公司不需要立即进行全面转型——这样彻底转型十分复杂，涉及太多变动、利益相关者和项目，无法实现立竿见影的效果，最终一定会失败。麦肯锡的蒂姆·方丹（Tim Fountaine）、布赖恩·麦卡锡（Brian McCarthy）和塔米姆·萨利赫（Tamim Saleh）三位作者提出，正确的方法是找到至关重要的一小部分，彻底重新定义。

在特定的核心流程、旅程或职能（我们称之为域）中引入改变，每一步AI转型都建立在前一步上，比如对前一步的数据进行再利用，或者为共同的利益相关者提升价值。这样可以在域内推动有机复合的循环，让组织各层级看到效果，最终获得迅速发展的冲力。在这篇文章里，作者总结自己与世界各大企业客户合作的经验，详细介绍了分为四个步骤的具体方法。

前沿

顾客忠诚计划为何适得其反

忠诚计划会给零售商创造极大的价值。但沃顿商学院教授与顾客体验咨询公司维德集团一同开展的研究揭示了忠诚计划的一大负面影响。如果忠诚的顾客遇到服务上的问题，如发货退货方面的问题和断货等，他们会比普通顾客更不高兴。

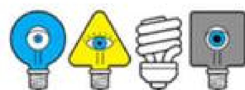
实战复盘

辉瑞CEO谈疫苗开发

2020年3月19日，新冠病毒席卷全世界，辉瑞CEO艾伯特·布兰

（Albert Bourla）给自己公司及合作伙伴BioNTech（一家专攻癌症免疫疗法）的每个人出了难题，要“化不可能为可能”：以史无前例的最快速度开发出疫苗，最好在六个月内完成，年底之前必须完成。之后不到八个月，10月8日星期天，他们成功了：第二阶段和第三阶段疫苗试验的有效率达到95%。

IdeaWatch前沿





营销

首席营销官：调整社交媒体策略，适应后疫情世界

CMOS: ADAPT YOUR SOCIAL MEDIA STRATEGY FOR A POST-PANDEMIC WORLD

克里斯汀·摩尔曼（Christine Moorman）
托伦·麦卡锡（Torren McCarthy）| 文
陈战 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

社交媒体作为营销工具从未这样强大。为充分利用这一点，首席营销官和营销经理必须考虑过去一年中市场格局的变化情况，并制定相应的营销策略。

“CMO调查”（新冠疫情特别版）发现，社交媒体在疫情期间变得对营销至关重要。调查报告称，社交媒体的支出占营销预算从2020年2月的13.3%，在同年6月涨到了23.2%，增幅高达74%。同时报告预计传统广告的支出会减少。据估计，未来12个月传统广告渠道的支出将减少5.3%。

调查显示，公司在社交媒体的投资看到了历史性的回报。公司报告也显示，社交媒体对整体业绩的贡献已经大幅上升，自2020年2月以来增长了24%。这是一个重要发现，因为尽管对社交媒体的投资在稳步增长，但是自2016年以来其影响力却一直相对平稳。

CMO们预计，2021年社交媒体投资将保持在营销预算23.4%的高位，同时，CMO对客户线上体验的投资也在不断增加：60.8%的CMO表示他们“已经将资源转移到构建面向客户的数字界面上”；56.2%的CMO计划“转变其进入市场的业务模式，重点关注数字机会”。显然，社交媒体将会继续在推动消费者使用数字产品方面发挥重要作用。

以下十条建议可以帮助营销领导者顺应增长趋势，为后疫情时代制定社交媒体营销策略：

1开展正式实验。特别版调查发现，疫情期间即兴营销的程度很高，平均得分为5.6（总分7分，1表示“完全不”，7表示“非常”）。尽管

如此，调查结果还表明，在社交平台上进行的正式实验有所减少。仅有31%的营销人员表示他们为了解疫情期间开展的营销活动的影响进行了实验；29%的营销人员报告，他们将资源投入到了培养研究和实验能力中。

这些统计数据表明，即便并未完全了解效果，营销人员也会经常实施新的即兴策略。2021年这一趋势要得到及时纠正：社交平台提供了测试新的品牌信息、广告和产品的绝佳机会——并且可以从目标消费者那里获得可评估的直接反馈。营销人员必须用这些工具进行学习。

2更新现有平台的渠道和功能。新媒体人应该随时了解现有平台上的新功能。例如，去年夏天推出的Instagram Reels提供了一个新渠道，可以传播风靡互联网的短视频。同样，今年早些时候发布的Facebook礼品卡或TikTok For Business也是如此。这些新工具提供了与消费者建立独特联系的机会，消费者会将他们在新功能上的发现与首先推出这些功能的品牌联系起来。强大的社交媒体营销策略将包括识别新功能和新渠道，并快速产出相关内容的过程。

3将社交媒体策略整合到整体营销策略中。2019年8月的CMO调查报告显示社交媒体与营销策略的整合度不高（总分7分，得到4.2分，1分表示“完全没有整合”，7分表示“整合程度非常高”）。尽管比之前的调查结果略有改善，但是这个数字仍然太低，无法在社交媒体投资上获得足够回报——对于占营销预算接近四分之一的支出来说，这个数字太低了。

随着社交媒体在后疫情时代的营销世界中占据中心位置，它需要与公司更广泛的营销策略进行无缝整合。社交媒体是当前重点，CMO应当确保其社交媒体策略与整体营销策略完全保持一致，以便最大程度地发挥协同效应产生的效益。

4投资顶级社交媒体人才。现在的社交媒体经理需要管理不低且高效的营销预算，并且身兼数职（广告文案、平面设计师、客户服务代表等）。因此，营销领导者需要仔细考虑这个关键职位的人选。最优秀的社交媒体经理可以带来积极影响，但经验不足或难以胜任的经理则可能会损害公司品牌。Glassdoor网站的数据显示，美国社交媒体经理的平均薪资为50500美元，严重低于他们通常担任职位的平均薪酬：广告文案

撰稿平均为58500美元，营销经理平均为65500美元，广告经理平均为71000美元。想吸引该领域的顶尖人才，薪酬必须满足职位不断增加的价值。

5灵活管理社交媒体。2020年展示了社交媒体格局的改变速度。认识到这一点，CMO将会把“大事发生时充当枢纽的能力”列为发现营销人才过程中最看重的技能。因此，在社交媒体管理方面，CMO必须确保人才、流程和代理合作伙伴准备好应对这些突然的变化，并从中受益。愿意在瞬息万变的环境中重新评估社交媒体策略的机构会将风险降到最低，并最大程度地增加与消费者建立联系的机会。

6利用有影响力和创造力之人的力量。分配给影响力人士的营销预算比例正在上升，从一年前的6.5%上升到了当前的7.5%，并有望在未来三年内增加到12.7%。随着在线流量的持续增长，确定合适的影响力人士以吸引目标客户，并确定增长细分市场，对于品牌至关重要。对于社交媒体经理来说，对影响力人士的培训和在建立关系上投资也很重要；影响力人士是与粉丝建立信任和真诚关系的纽带，后者最终可能会成为付费用户。安排个人或团队与影响力人士接触有助于更新产品信息，并获得他们对关注趋势的反馈，这将有助于建立互惠互利的伙伴关系。

7仔细考虑适合自己品牌的平台。CMO一直将品牌建设列为社交媒体的首要用途，因此，考虑所选平台对消费者产生的影响是非常重要的。在特别版调查中，消费者认为，“信任关系”对一个品牌而言最为重要（超过低价、产品质量，甚至创新等因素）。因此，始终要考虑社交平台的政策（特别是与隐私和仇恨言论有关的政策）可能破坏消费者的信任。

8减少社交媒体和电子商务平台间的摩擦。为了推动在线购物，社交媒体经理必须确保顺利将消费者从社交媒体转移到电子商务网站上。用户在这方面的糟糕体验可能会导致销售损失；反之则可以促进销售。因此，随着新型数字工具的开发，社交媒体团队必须坚持与开发团队保持合作，从而保证客户顺利完成从手机APP和社交网站到商务网站的转移。

9创意内容适应当下环境。对于品牌而言，重要的是要保持创意内

容与当前新冠疫情事实相关。例如，消费者会忽略甚至不关心在大型室内的人群中描绘品牌的帖子，因为它与当下情况不符。另一方面，许多消费者厌倦了讨论病毒的内容。为了引起关注者的共鸣，社交媒体的内容必须保持平衡。这方面一个很好的例子是“时代啤酒就近旅游交换活动”（Stella Artois Staycation Swap）。这项活动匹配了计划前往彼此城市，却因疫情而取消行程的游客，他们可以到猫途鹰（TripAdvisor）网站上交换旅游日程，从而换取免费的就近度假行程。

10选择合适的代理合作伙伴。2020年2月的CMO调查结果表明，现在有24.1%的公司社交媒体活动交给了外部代理商——比2014年的17.4%有所增加。随着代理合作伙伴在业务中变得越来越重要，选择、培训这些合作伙伴，并与之建立牢固的关系也就变得至关重要。

新冠疫情增加了消费者的在线时间，社交媒体已经成为品牌与现有及潜在客户之间联系的越来越重要的部分。现在应该投资建立起综合而灵活的社交媒体管理功能，从而适应新形势。



克里斯汀·摩尔曼是杜克大学富卡商学院工商管理教授。“CMO 调查”创始人兼总监，《营销杂志》（the Journal of Marketing）总编辑。托伦特·麦卡锡是德勤咨询公司高级顾问、杜克大学富卡商学院2020届 MBA毕业生。

性别

打破职场天花板

HOW TO BE A “GLASS-SHATTERING” ORGANIZATION

科琳·阿默曼（Colleen Ammerman ） 波利斯·格罗斯伯格（Boris Groysberg）| 文
柴茁 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

动荡时期可以放松对性别平等的推动——这一假设完全错误。性别平等的好处与优势在不确定时期尤为关键。忽视这一点的危害在新冠疫情消退时就会显现出来。

女性面临的职场障碍显而易见，而且越来越多证据表明，疫情期间情况在变糟。美国2020年9月的失业人群中，女性占到了80%。有色人种女性在失业人群中所占的比例更大。许多在职女性发现难以兼顾工作和教子的责任，或者因看护职责而在工作中陷入严重不利境地。对于不需要照顾孩子或家人的女性，正如之前所言，她们在近期的线上工作环境中也面临着更艰难的职场挑战。



这些现象——失业人口比例失衡以及职场边缘化——都源自一件事：女性员工的贡献被低估（虽然我们关注性别，但这个原则适用于所有被系统性低估的群体。在美国通常为白人女性、有色人种男性和女性，在其他地区可以指被边缘化的宗教人群或印度的种姓制度）。我们

收集的证据表明，如果你能抵抗这些低估女性人才价值的偏见，就可以获得竞争优势，可以称之为包容性优势。

包容性优势

更好的决策。在群体和团队中，性别和种族多样性有助于提升思维和解决问题的能力。这点一直都很重要，在需要应对动荡的经济环境和不确定未来时尤为关键。

更加注重创新。我们的研究发现，与男性主导的企业董事会相比，性别更平等的董事会会将创新放在更优先的位置。另有研究表明，在注重创新战略的企业中，高层中女性占比越大，业绩越好。

更容易吸引人才。女性价值被低估时，招聘就会忽视女性。注重女性招聘有利于企业获得更丰富广阔的人才库。

在求职者心中有更高信誉。多项研究表明，员工多样性、平等和包容的政策，以及员工和领导团队的实际多样化水平，是所有性别求职者的重要考量因素。2020年7月，数字招聘平台 ZipRecruiter报告称，求职者对“多样性”的搜索比上一年增加了222%。

更高的员工参与度和留任率。女性员工如果看不到上升通道，就会选择离开。Lean In和麦肯锡的数据显示，美国底层员工中白人女性占30%，有色人种女性占18%。到主管级，白人女性在梯队中的比例已经缩减了13%，而有色人种女性的占比则大幅缩减50%。高管层中女性身影的缺失会使女性员工感到疏远和冷落，降低彼此和对女性管理者的信任。更平等的环境可以让你在竞争对手流失女性人才时，留住这些人才。

有韧性的员工。我们即将出版的新书《半破的天花板：去除女性求职路上的障碍》（Glass Half-Broken: Shattering the Barriers that Still Hold Women Back at Work）中采访了数百位女性高管。她们身上，无论身处哪个领域、行业或地区，韧性都是重要主题。同样，对黑人女性领导者的深入研究发现，韧性是她们始终如一的品质。女性在应对依旧不平等的职场环境时所形成的这份决心，应该被认为是一项可贵的技能。

能够应对挑战的领导者。“玻璃悬崖”（glass cliff）现象下，女性更容易在身处困境的企业里成为领导者，这表明在男性同侪分得好差事时，女性更加熟悉危机管理。

有强韧关系网的员工。在大多数组织中，对平步青云至关重要的社交和关系网往往将女性排除在外。因此，女性员工会将目光投向企业之外，更少依靠同事来寻求建议和洞见，导致其业绩表现与目前所在的企业关联并不密切。女性更容易跳槽，也更能在新环境中打开局面。

性骚扰概率下降。管理层和业务核心部门中女性越多，发生性骚扰的概率就越低。我们需要注意：性骚扰是迫使女性离职的一个重要原因。

奠定长期性别平等的坚实基础。提升女性的存在感有助于促进良性循环，使企业更容易雇用和留住女性人才。未来，随着新常态逐步形成，疫情造成的巨变慢慢消退，你希望在性别平等上占领高地，还是将宝贵的时间耗费在收复失地上？

采取措施

性别平等的优势一目了然，招聘和培养是这一点的两个重要方面。以下为几个有效实践的案例：

20世纪80年代末，投资巨头SLH的股权研究负责人杰克·里夫金（Jack Rivkin）重置了自己部门招聘、培养和提拔更多女性分析师的人力管理实践。里夫金制定了当时并不常见的培养计划，帮助女性跟男性一样获得具有建设性的反馈。他还开创了性别多样化的面试小组，并支持灵活工时。这些变革使公司涌现出大量顶级女性人才：四年内，有职级的分析师中约有40%是女性，在里夫金掌舵之前这个比例只有10%。公司里超60%的女分析师保持着优秀的表现，竞争对手的平均水平则低于30%（行业整体甚至只有2%）。这个转型后的部门在赫赫有名的研究部门排行中很快攀升至第一。

2005年，医疗企业百特国际（Baxter International）在亚太区启动了运营团队管理层的性别平等计划。该区高级副总裁李杰诺（Gerald Lema）开始招聘和培养更多的女性员工。他的举措包括：公开招聘的领

导岗位上，候选人梯队需达到性别平等；实施培训计划，帮助女性员工在公司内部取得职业发展；创造轮岗机会；设定衡量指标和目标，鼓励管理者实现性别平等目标。仅仅三年后，公司将亚太区女性管理者的比例从三分之一提升到了二分之一，区域销售额增加了11%，几乎是此前四年增长的四倍。

2008年，摩根大通（JPMorgan Chase）启动了一项试点计划，招聘和培养因生育离开职场两年及以上的女性——这是对“因照顾家庭而离职的女性是不负责任的”观点的强烈回击。最终该试点计划中90%的参与者获得了全职工作，增加了公司里中年女性的数量。这项持续至今的计划帮助摩根大通接收了越来越多有能力的女性，扩大了管理层后备梯队，并一举成为金融领域更受女性青睐的企业。

这些案例中的公司直面性别鸿沟的成因，努力确保了女性拥有平等发展和成长机会。他们明确表示女性的技能和领导力应得到珍视，并采取了实际行动塑造性别平等文化。对想要顺利度过目前危机且更上一层的公司来说，现在正是行动的好时机。



科琳·阿默曼是哈佛商学院性别计划负责人，与波利斯·格罗斯伯格合著了《半破的天花板：去除女性求职路上的障碍》一书（哈佛商业评论出版社，2021年）。波利斯·格罗斯伯格是哈佛商学院企业管理专业教席教授，哈佛商学院性别计划委任教授，与科琳·阿默曼合著了《半破的天花板：去除女性求职路上的障碍》一书（哈佛商业评论出版社，2021年）。

领导力与人才管理

构建团队沟通桥梁

IS YOUR ORGANIZATION DIGGING TRENCHES OR BUILDING BRIDGES?

雪莉·撒切尔（Sherry M.B. Thatcher） 艾莉森·梅斯特（Alyson Meister）| 文
柴茁 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

当一种态度、习惯或信仰太过根深蒂固，从“我相信”演变为“这就是我”时，固步自封的情况便会发生，导致团队和组织内部出现两极分化。当前环境中，政治分歧和社会运动渗透到职场互动，许多员工在远程工作，这为固步自封思想的形成创造了“理想”条件。

在组织中，固步自封的前兆通常是组织或团队个体开始把自己和别人分成小团体。当小团体成员相信他们拥有相同的特定观点时，固守现象就会出现。这类固步自封是基于“我们和他们”认知的割裂，无论这种割裂是否真实存在。根深蒂固的割裂通常被视为一种存在状态——僵化、稳定、不易改变。最重要的是，它们通常具有意识形态上的意义，这就是问题根源。

固步自封的情况在生活中随处可见。在美国，我们经常听到立法者无法合作立法，因为他们固守着越来越两极分化的立场。商业媒体上充斥着失败的并购故事，因为试图融合文化和团队的领导者仍固守原有的领导方式和“自身团队”的工作方式。对于只想完成自己工作的人来说，当其他团队的人（会计、营销人员、领导）对问题的看法根深蒂固时，我们有多少次会半途而废呢？为防止或改善这些割裂，领导者首先必须了解正在发挥作用的分歧力量，然后采用旨在鼓励同理心和认同他人的策略，以弥合小团体之间的裂痕。困难时期，破除固步自封的心理变得更为重要。

固步自封的悖论

数十年的研究表明，小团体之间已知的割裂有时被称为“断层线”，会增加冲突的负面形式，不利于公开沟通、团队承诺、创新和绩效。小团体感越深，其间的鸿沟就越难跨越，越不容易考虑其他观点。不出所料，这会导致更深层的两极分化，并对整个团队产生更糟的影响。

话虽如此，固步自封也并非全无好处。小团体自身非常乐于共事。在一个界限难以逾越的小团体中工作可以提升归属感、凝聚力和业内接受度。例如，营销人员和会计在一起工作可能会产生很多问题，因为不同群体接受的培训不同，有自己的行业术语。但也因为如此，他们喜欢在自己的团体内互动。

组织领导者可以利用小团体的优势，同时避免固步自封的潜在陷阱。在建立跨越分歧的桥梁并以更积极的方式调动小团体之前，第一步是要理解发挥作用的关键分裂力量。

识别固守思想

首先，领导者必须敏锐地察觉到在团队中潜在（或实际存在）的割裂，这种割裂可能基于不同的特质和身份。不同小团体产生的影响不同——有些可以激发创新和建设性冲突，而另一些则可能引起分裂和两极分化。以下因素可以用于识别小团体的类型：

所处空间。团队成员会因为所处条件，对互动产生不同的满足感，从而对同一事物产生不同体验。例如，在混合型团队中，远程成员可能不像在同一地点共事的成员那样经常或积极地参与团队互动，这就形成了天然的断层线。对于在同一地点工作的人来说，分享非正式和非语言的行为可以让成员迅速找到共同点，并开展私人对话，最终形成信息共享、信任和对行动计划贡献程度各不相同的小团体。

表面特征。其中包括性别、种族、年龄和语言。基于这些特征的小团体最容易在面对面的环境中形成，因为彼此的相似性非常明显。此类小团体通常会指向消极结果，因为来自一个小团体的个体会基于与表面特征相关的刻板印象等因素，去推断并假设其他个人或小团体的价值观。这些假设会令不同小团体在沟通中产生抵触和受挫情绪，最终导致更多冲突，拉低绩效水平。

知识背景。教育和工作背景、工作经验和专业知识等因素使人们倾向于以特定的方式或思维模式进行沟通。例如，在产品开发中，营销人员与研发团队的关注点可能非常不同。尽管如此，在杰出领导者的带领下，他们会受益于理解他人和挑战自身的思维模式，与这类小团体接触

很大几率可以收获积极结果。

深层身份认知。我们的价值观、信仰、宗教和道德观念是最有可能产生分歧的地方，因为这是基于我们对自己和世界的核心设定。我们会在面对理念不同的人时感受到威胁。这类小团体通常需要更长时间才能看出来，然而，当政治分歧和社会运动渗透到职场互动时，矛盾就藏于其中。这些小团体一旦出现，就很容易抱团和分化，对团队的结果产生破坏性影响。

其次，观察团队成员在现实和虚拟世界中的互动情况，从而辨别小团队成员。问问自己：谁在和谁说话？哪怕是正在讨论的想法，谁与谁结了盟，谁又在不断反对谁？谁会在虚拟会议中一起聊天，谁会在另一个群体的人讲话时关掉自己的摄像头？谁会参与非正式互动，比如茶歇讨论或内部玩笑？这些互动模式可以提供重要线索，关于小团体是否存在、谁可能是其中一员，以及他们共享的信息或特质是什么。

第三，要注意的是，当团队中出现小团体时，团队领导者很可能由于人口属性、知识、经验和价值观，更倾向于一个小团体（没有明显表现出来）。这种一致性，加上领导者的影响力，有可能改变这些小团体的互动方式。

如何抵制固步自封

从小团体形成的一刻起，它就开创了自己的历史——一种共有的身份和亚文化，有成功也有失败，有时甚至是强烈的个人情感体验——即使这种互动纯粹是虚拟的。我们的研究指出，我们在特定小团体中工作的时间越长，彼此发现和创造的相似之处就越多，最终进一步加强固守思维。

领导者可以采取几种策略以削弱小团体之间的界限，打破固步自封的现象。这些策略的核心不仅是鼓励换位思考，还鼓励同理心、关心和认同“另一方”。

改变现状。对团队成员进行洗牌（例如轮岗或项目分配），调换工位，有意在会议中分散线上和在同一地点工作的员工，引入有不同经验和背景的新团队成员，这些都有助于打破现有的团队壁垒。这些行为提

供了一个质疑“这里做事规则”的机会，但要注意的是，这也会让扎根于紧密团队关系中的人感到孤独、迷茫，哀悼自己失去了一个有意义的团队身份。为了避免这种情况，领导者需要以积极的方式为团队重组进行预热——例如，“为帮助团队更快实现目标，我们正在做资源重组。”

关注共同的目标和对手。通过外部衡量，重新强调整个团队共同的初心和目标以及其紧迫性。例如，给两个部门分配一个复杂的合作项目，或者指派不同团队的成员共同完成具有挑战性的新任务，这有助于给不同群体提供共同目标和愿景，凌驾于分歧之上。如果这还不足以消弭根深蒂固的裂痕，那么锁定一个共同对手（如竞争公司的对手团队），有助于鼓励两个团队齐心协力，共同合作。重要的是要监控对立过程中可能出现的负面情绪，确保良性竞争。

共度时光。为了找到与其他团体成员的共同点，大家需要在一起度过正式和非正式时间。这期间发现的共同点可以帮助成员与其他组的人产生认同感——例如，团队中一名女性和男性有可能都为人父母。这在远程工作时比较困难，因此需要有意识地组织非正式互动，你可以在每次会议开始时要求每个人分享自己的成果或挑战。非正式的联系时间同样重要。我们可以在工作时间举行非正式碰头会，以免员工把它当成漫长工作时间外的额外加码。

调动建立联系之人。当小团体的固步自封程度已经根深蒂固时，引入“跨边界者”或可以跨越边界但仍然被视为“我们中的一员”的人（例如，通过不同身份融入多个群体）或许有用。研究表明，跨边界者可以充当不同群体之间的文化掮客——他们可以“说两种话语”，被每个群体接受，并在减少封闭思维和两极分化方面发挥积极作用。

尝试角色扮演和悖论心态。角色扮演是尝试不同身份和心态的过程。举例来说，如果你和员工与其他人换位思考，会如何度过一天？当你在工作中面对“他人的观点”时，尽可能反思并挑战你对正确做法的核心假设，以及这些观点可能基于的价值观。让团队成员自己思考一下：如果我是另一个团体的成员，生活会是怎样，会是什么感觉？站在他们的角度，我会如何看待自己的团队、部门或利益集团？在探讨一个决定时，让小团体的成员试着站在另一个团队的角度做出回应。学会采纳和实践悖论的心态，让个人真正把自己视为双方的成员，并从不同群体间

的紧张关系中汲取能量，也有助于支持这一过程。

在道德观和价值观受到考验和挑战的困难时期，最不费力的方法就是固守安全区，呼应和宽慰我们的观点、价值观和团体。但是，为了创建和赋能一个高效的团队和组织，领导者需要学会架起沟通的桥梁。



雪莉·撒切尔是南卡罗来纳大学达拉·摩尔商学院企业管理专业教席教授。她专注于与断层线、身份和冲突相关的团队绩效研究，目前担任《管理学会评论》（the Academy of Management Review）主编和管理部门的主席。艾莉森·梅斯特是瑞士洛桑国际管理发展学院（IMD）领导力与组织行为学的教授。她专注于全球导向、适应性和包容性组织发展研究，曾与数千名高管、团队和组织合作，提供专业服务及工业产品与技术。她对组织中的身份和多样性、领导力和团队动态变化的研究曾发布于多个顶级渠道。

身陷全球半导体短缺？

宾迪亚·瓦基勒（Bindiya Vakil）
汤姆·林顿（Tom Linton）｜文
时青靖｜编辑

随着美国经济因越来越多的美国人接种疫苗而有望在今年强劲增长，需要考虑的最大注意事项之一就是供应链是否能够跟上不断增长的需求。事实上，对疫情期间发生的供应链中断与短缺的担忧已导致拜登政府下令对关键领域进行审视。

一个主要例子是半导体。现在，许多半导体从订货到交货的时间是一年，而这些器件几乎在我们使用的任何东西中都要用到。商业和财经媒体详细报道过半导体的短缺如何导致了汽车行业的减产：福特、丰田、日产、大众和菲亚特克莱斯勒汽车公司（现属于Stellantis集团）都在削减了产量的全球汽车制造商之列。其他汽车制造商已宣布，它们可能无法实现其2021年的目标。身陷困境的不仅仅是汽车制造商。芯片短缺预计会导致所有产品的普遍短缺，从电子产品到医疗器械，再到技术和网络设备。

正如路透社最近报道的，汽车制造商和医疗器械制造商已要求拜登政府提供补贴，建设美国半导体的新产能。为应对短缺，世界最大半导体制造商台积电(Taiwan Semiconductor Manufacturing Company, TSMC)已将其2021年的资本支出预算增至280亿美元。然而，出资修建一家新的半导体晶圆厂至少需要5年时间。

在很大程度上，芯片短缺是一颗定时炸弹，因一些（不相关的）供应链中断而自去年年底开始就愈演愈烈。当疫情导致2020年春季汽车销量大幅下降时，汽车制造商削减了其所有零部件和材料的订单——包括从触摸屏显示器到防撞系统等功能所需的芯片。然后到了第三季度，当乘用车需求反弹时，芯片制造商已在致力于向其在消费电子产品和IT行业的大客户供货。

地缘政治因素也有干系，尤其是在特朗普政府开始严格监管向华为科技、中兴及其他中国企业销售芯片的时候。这些企业开始囤积对5G智能手机和其他产品至关重要的芯片。与此同时，在联邦政府将中国的中芯国际列入黑名单后，美国企业被切断了该公司制造的芯片供应。

去年7月，日本一家工厂的火灾切断了用于印刷电路板的特殊玻璃纤维的供应。接着在10月份，旭化成微电子株式会社(Asahi Kasei Microdevices)所属的一家日本工厂发生火灾，致使用于汽车及其他行业的先进传感设备停止流通。截至2月底，该工厂仍然处于停产状态。

所有这些中断似乎还嫌不够，全球运输系统也受到了制约。根据Clear Metal（该机构对90%以上的海运进行着监控）的数据，本季度有近7%的海运货物无法从中国港口运出。集装箱的短缺导致企业不得不为运输支付溢价，并推动了对空运的需求。可是，由于新冠疫苗的全球发货，货物空运系统的需求量在增加，尽管运力因疫情导致旅客周转量骤减（这意味着能够载货的客机数量减少）的原因而下降。事实上，2021年一季度，全球货物空运运力比去年减少了25%。科罗拉多上空一架飞机引擎出现故障后，装有普惠公司(Pratt & Whitney)引擎的波音777机群停飞，这进一步加剧了运力局限。

没人喜欢听“我告诉过你的”这句话，但企业原本可以更好地未雨绸缪、防范这些短缺的。相反，糟糕的决策占了上风。比如，激进的精益库存做法让许多制造商弱不禁风。随着汽车销量在三季度开始反弹，汽车制造商迟迟没有订购更多的半导体产品，于是输给了更灵活的电子产品制造商，这些制造商看清了大局，而且与半导体制造商建立了长期关系。电子产品制造商制定了相应的计划，并在2020年11月之前就锁定了他们的供应线。

汽车行业正在经历另一个对供应链有重要影响的关键市场转变：随着汽车制造商日渐优先发展电动汽车，汽车正在成为电子设备。这意味着汽车行业现在必须面对其他所有行业的竞争需求，包括电子行业以及为产品增加互联网连接的那些竞争需求。

汽车及其他行业受困于芯片短缺的大型制造商需要知悉审视他们的供应链策略并问问自己：他们在何处以牺牲风险管理为代价来优先考虑降低成本？如果当初他们对自己的供应链进行了监控和规划，这是否会

更早提醒他们，发生在日本一家主要二线供应商的火灾会引起半导体的短缺？他们可以如何调整他们的供应商关系管理方案，以便在下一次火灾或疫情切断了重要零部件供应时能有更好的处境？

疫情和芯片短缺让人充分看清了一点：灵活、敏捷的供应链对于驾驭变化、保持应变力至关重要。



宾迪亚·瓦基勒是供应链规划服务及风险监控数据提供商Resilinc的CEO和创始人。她是全球供应链应变力委员会的创始成员，也是麻省理工学院运输与物流中心顾问委员会的成员。汤姆·林顿是麦肯锡公司的高级顾问，也担任其他企业的独立董事和顾问。他以前曾任Flex公司的首席采购及供应链官，并在LG电子、杰尔系统(Agere Systems)和飞思卡尔半导体(Freescale Semiconductor)的类似职位任职。

当今CHRO面临5大挑战

萝宾·波利亚克（Robyn Forman Pollack）
金娜·佩罗（Dina Perreault）｜文
时青靖｜编辑

首席人力资源官(CHRO)的工作日程从来没有像2021年这样令人望而生畏。除了他们正常的工作量之外，CHRO们得到的是一手充满挑战的烂牌，这些挑战会对企业的复苏和增长能力产生直接影响。

这样的日程对于中型企业和新兴企业的CHRO来说尤其艰难，这些企业通常必须以小企业的资源来经受大企业的考验。比如，一家拥有300名全职员工的公司通常只有三四名全职人力资源人员——足以应付正常工作，但无法应对超常的挑战。

正如我们的研究和经验所表明的那样，2021年的挑战超乎寻常的程度无以复加。我们与AchieveNEXT的首席人力资源官联盟(CHRO Alliance)（一个由来自美国中型市场企业的2000名CHRO组成的点对点网络）一起开展了两个项目——一项调查和一项最佳实践研究。我们中的一人（萝宾）负责监督该网络；另一人（金娜）是成员，任职于其中的全球顾问委员会，并主管福克纳汽车集团(Faulkner Automotive Group)的人力资源工作，该集团是一家拥有89年历史的家族拥有并经营的企业，在宾夕法尼亚州的28家汽车经销店和10家碰撞中心雇用了近1600名员工。

根据这些研究、我们的经历以及CHRO联盟成员的经历，我们发现了五个对中型市场CHRO来说最重要的问题。这些挑战中的每一个都与其他挑战相互交织，但一个挑战的解决之道可以对其余挑战有所帮助。

挑战一：管理劳动力增长的恢复

我们的情绪研究数据显示出这些问题的范围。在多数企业裁员或维持员工队伍不变一年之后，超过61%的中型市场企业表示，他们会在2021年补充劳动力，而只有4%的企业会进一步裁员。

不过，2019年行之有效的招聘做法也许在2021年行不通。新员工会来自何方？中等企业在这种新环境中如何才能证明自己（即，推销他们的雇主品牌）？候选人该如何面试？无论新员工是在现场上班还是居家办公，让他们入职并融入公司的最佳方式是什么？

挑战二：
重新培训及提升员工的技能

与此同时，现在的员工——整个公司里及人力资源部门内的员工——需要学习新技能，主要是数字技能。培训在CHRO的要事清单中名列第二，仅次于招聘。然而，超过55%的中型市场企业CHRO们告诉我们，他们的培训和培养能力不是弱，就是非常弱。鉴于他们人手不足，这一点并不令人意外。

对数字和数据分析能力的需求加剧了这一问题，因为人力资源团队本身通常缺乏这些技能。16%的中型市场企业人力资源领导表示，他们部门面临的最大挑战就是应对人力资源流程、信息系统和分析工具使用方面的弱点——这些弱点之所以暴露出来是因为疫情迫使人力资源部门更多依赖技术来干活。

挑战三：
改进人力资源系统和流程

提高技能与改进技术是齐头并进的。在福克纳汽车集团，我们面临的许多问题与软件的可用性关系不大，而是与我们利用已有东西的程度更加相关。疫情之前，我们利用零零星星的现成技术就可以完成工作。我们懂得变通。许多员工对我们提供给他们的培训置之不理，而我们也是任其自便。

当客户的互动越来越多地转移到网上，而我们又开始居家办公时，

这样的拼凑就土崩瓦解了。我们的电脑连接上了办公网络。有一段时间，我们甚至连笔记本电脑都不够用。等我们备足了笔记本电脑、显著提高了远程利用率的时候，线路和服务器又崩溃了——虽然不是全面崩溃，但足以凸显升级基础设施的必要（比如，改进我们的客户关系管理软件，整合我们的人力资源信息系统和会计系统）。

挑战四：
恢复员工的敬业度和生产率

随着疫情最严重时期的过去（或者说我们希望如此），人力资源领导面临着第四个挑战：在一个远程、混合或发生了其他改变的工作环境中，恢复员工的敬业度和生产率。倦怠——不只是“Zoom疲劳”——实在是太普遍了，因为远程员工通常在桌前一坐就是12小时，没有新冠疫情之前工作时间期间的那种自然休息和非正式交谈。新的文化隔阂可能会出现——比如，在主要居家办公的团队与无此选择的一线员工之间，甚至在那些坐在舒适的家庭办公室里办公的人与坐在餐桌旁办公的员工之间。

在福克纳，我们发现，身在工作单位的员工需要与其经理进行的互动高于之前的预期，尽管目的仅仅是为了减少焦虑、在期望和规则改变的时候分享信息以及建立友情。人力资源领导还必须掌握监管方面的不断变化。疾控中心(CDC)和地方卫生官员发布的最新信息给仍留在工作单位的经理和员工带来了巨大压力。

疫情刚开始的时候，由于企业在远程运营、寻找资金、适应及生存方面举步维艰，业绩管理被搁置一旁。可是，在将近一年之后，通过业绩管理流程对人才培养进行投资成为了CHRO们的重点。超过50%的情绪研究参与者给业绩管理流程的评分为极弱或弱。

临时或无效的业绩管理流程会扼杀增长，因为企业无法发现并奖励最高效的员工（并淘汰最无效率的员工）。业绩管理薄弱或根本不存在业绩管理会滋生一种充满不信任、不确定性和偏袒徇私的有毒文化。在这种文化中，员工会感到被边缘化了，不知道自己需要做什么才能成功，或者不明白为何一个人得到提拔而另一人却没有。

这些问题因疫情而加剧，对中型市场企业的打击尤其严重，因为他们很可能曾经依赖的是非正式的人事流程，可能错误地认为正式的业绩管理过于官僚。投资于员工——特别是那些有巨大潜力的员工——是中型市场企业CHRO日程中的首要安排，因为这对于在2021年弥补任何生产力损失、激励员工队伍并因此促进企业业绩至关重要。

挑战五：
解决迫在眉睫的多元化、公平性和包容性问题

最后，多元化、公平性和包容性(diversity, equity, and inclusion, DEI)这个被当今文化氛围奉为当务之急、因乔治·弗洛伊德(George Floyd)的死亡而被推到风口浪尖的问题是CHRO们在2021年的头等大事。

虽然许多企业标榜在2020年夏季开始的种族骚乱之前就已致力于DEI，但是这些事件都给人以启示，促使人们觉得有必要采取更具战略性、更综合、全面的手法。此外，新冠疫情本身以及机构对其的反应（从关闭学校到裁员）对女性和少数族裔的打击格外严重。

展望2021年，近75%的情绪研究参与者表示，DEI对他们企业未来的财务业绩和可持续发展的重要性程度在有点重要到非常重要之间。中型市场企业CHRO们的真正问题是，在特别复杂的企业变革领域，在已经问题成堆、几无动力、真正的专业知识有限的情况下如何实现这一目标。

如何应对挑战

考虑到中型市场企业人力资源部门资源的局限程度，领导者如何才能应对如此庞大的日程？以下是基于我们经验的四个技巧。

不要单独行事。这些举措中的每一项都有天然的盟友。比如，员工队伍优化是你和首席运营官(COO)都可以从中受益的事情。招募此人来作为共同发起人、资金来源等。

2. 向同行征求建议。关于这类问题的许多文章都是针对大企业的，对中型市场企业来说可能太过昂贵、复杂或“程序化”。同行关系网络可以成为不错的建议来源，也是与外部顾问取得联系的一种途径，这些顾问与你这种规模的公司合作良好。

3. 引入外部专业技术和动力。如果没有外界帮助，通常不会有足够的时间或内部专业技术来应对这些较大的举措。不过，这事值得投资——否则，它可能永远不会完成。DEI就是一例：没有几家中型企业拥有足够的专业化知识在内部启动一项DEI计划。

4. 最重要的是，要利用公司战略来帮助你制定优先事项，并引起**CEO**及其他最高层领导的注意。通常，即使是有价值的人力资源计划也被视为企业在处理了收入增长、利润和运营问题之后的马后炮（“要是有……该多好”）。当CHRO将业务运营与人事项目直接联系起来的时候，事情就变得容易得多——比如，帮助销售代表发展远程销售的技能，或者通过人力资源信息系统与首席财务官(CFO)办公室联网来提高效率。这事在中型企业做起来实际上比在大型企业容易，部分原因是由于高管团队的关系更紧密，也由于精通商业的人力资源领导通常能够直接与客户、供应商和投资者进行互动，而大型企业的同行很少可以使用这种互动方式。

CHRO们在2021年有很多工作要完成，不过，为了不仅最大限度实现人才业绩，而且最大程度实现企业财务业绩，首席人力资源官办公室从未如此重要，如此受人依赖。对于那些领导中型市场企业人力资源职能部门的人而言，通过不懈地关注人员、流程和业绩，就有额外的机会来积极影响反弹和增长。



萝宾·波利亚克是AchieveNEXT的执行董事总经理，同时领导多元化、公平性和包容性工作和CHRO联盟。身为具有多元化、公平性和包容性专业知识的企业战略家，她在过去19年中还在天普大学比斯利法学院担任兼职教授，并且担任费城女性高管论坛多元化小组委员会的联合主席。金娜·佩罗是总部位于宾夕法尼亚州特里沃斯的福克纳汽车集团的人力资源副总裁。她是切斯特县（宾州）人力资源协会主席及AchieveNEXT全球顾问委员会的成员。她在美国陆军、《财富》100强制造业、《财富》500强咨询业及垂直零售业的企业中拥有25年的公司领导和管理变革经验。

CEO需知的云技术

巴斯卡尔·高希（Bhaskar Ghosh）
卡尔提克·纳拉因（Karthik Narain）｜文
时青靖｜编辑

医学研究人员和创新者也许是令我们的世界重新适于居住的英雄，然而，如果没有技术的力量——尤其是云计算，他们无法办到。这一关键的技术使得新冠疫苗得以快速研发。在写本文的时候，我们希望，疫苗能像临床试验所显示的那样有效。

Moderna是居于领先地位的企业之一，相比正在研制其他候选疫苗的制药巨头而言，这是一家相对较小的企业。可是，通过在云上构建并扩展其业务，Moderna仅在病毒最初测序42天之后就能够将其首批临床疫苗交予美国国立卫生研究院(National Institutes of Health)用于第一阶段试验。为实现这一成果，该公司发明了专有的基于云的技术和方法，以创建细胞可以识别的信使核糖核酸(mRNA)结构，仿佛它们就在体内产生一样。这使得Moderna在不投资新技术或基础设施的情况下能够快速、轻松地在不同病毒的疫苗之间进行实验切换。

Moderna还利用云技术来实现制造、库存管理甚至会计领域的更高效率和明显度——并将其数字制造模式“复制粘贴”到合作伙伴的设施上，这对于快速实现疫苗生产的规模化至关重要。

Moderna的例子揭示出，云技术与所有首席执行官们(CEOs)必须领导的五个关键领域存在联系：上市速度、成本降低、运营灵活性、企业应变力和创新能力。云技术使初创企业和中型企业可以获取大型技术能力——计算能力、算法、编程工具和体系结构——并在某一生态系统中与大型企业合作。

可是在2020年之前，云技术的进展实际上相当平缓。正如我们针对最近对750名最高层领导者的调查而进行研究设计时所发现的那样，现

如今，大约20%到30%的工作是通过云技术在完成，而企业最初计划在8-10年的时间里将这一比例提高到80%左右。然而，病毒之年让事情提速。各类企业迅速认识到，它们必须依靠云技术才能让全体员工居家办公，才能增进数字商务，并提供远程医疗、娱乐流媒体等等。我们现在看到，将这一比例变为80%会在未来三年内实现。

尽管人们对云技术能做的事情充满热情，但是最高管理层的高管们还是心存顾虑。在我们的调查中，只有37%的人表示，他们完全实现了其云计划的预期成果——仅比我们2018年的调查提高了两个百分点。只有大约十分之三的人报告称，完全相信自己企业的云迁移计划能够在预期的时间交付预期的价值。（2020年的调查涵盖了11个行业中的17个国家，约三分之二的受访者是IT高管，三分之一为企业高管，企业销售额至少为10亿美元。）

通过与世界各地的企业合作，包括与最高领导层进行的数十次深度讨论，我们确定了企业领导者在制定长期战略、迈向那80%的目标时遇到的五个关键问题。两个是对安全和传统IT问题的长期关注。其余三个最终可归结为云技术如何能够帮助CEO们重构他们企业的问题。如果你是被云技术的采用吓坏了的企业领导人，请考虑一下我们根据研究和经验获知的这些问题的答案。

我是否真的可以信任自己在云中的数据？

这里存在重要的两点。第一，云服务提供商运营着全面的数据安全程序，因此你不必这么做。本地基础设施容易出现能被意志坚决的网络攻击者利用的那种小错误。然而，主要的公共云服务提供商能够提供高级的数据安全控制，包括数据加密、数据库监控和访问控制。

即便如此，安全仍然是一个合理担心的问题，企业理所当然会避免将敏感消费者或健康医疗数据放入公共云中。多数企业都在通过转向公共和私有云运作的混合模式，在不让某些数据面临泄露危险的情况下来解决利用云技术工作的问题。这一模式让企业可以对其最敏感的信息保持控制。

我是否必须彻底摆脱我的传统基础设施？

解开乱麻有难度。除了技术性问题之外，谁来买单的问题也会拖慢进度。高管们自然不乐意从头开始；事实上，在2018年的一项调查中，

70%的最高层领导向我们表示，尽管传统系统限制了创新和市场灵活性，但他们还是希望尽可能长地维持传统系统的运行。

该怎么办？对许多企业来说，“提升和迁移”策略是一个好办法。想象一下，将你的整个房子从一个城市搬到另一个城市，无需费心对所有的个人物品进行打包和拆包，甚至无需重新考虑房间的布局。对于许多企业而言，这事很有意义，因为它对客户的干扰程度最小，并能缓解断电之类的迫切问题。其余的问题可以以后解决。

我如何为我的企业做出正确的云选择？

这里最重要的一步是了解云技术的三大功能以及它们赋予的可能性：软件即服务(software as a service, SaaS)、基础设施即服务(infrastructure as a service, IaaS)、平台即服务(platform as a service, PaaS)。

SaaS开启了云革命。企业可以迅速推出SaaS，直接从企业预算中为其提供资金，并在实现流程标准化的同时也实现创新。2015年，劳斯莱斯(Rolls Royce)利用SaaS解决方案，一夜之间在46个国家建立了基于云技术的人力资源系统。在采取这一行动之前，该公司在如何准确了解员工队伍、将合适的人部署到合适位置方面面临着挑战。

随着云计算的成熟，IaaS和PaaS应运而生，给予了企业在业务目标与IT目标一致性方面更大的控制权。食品企业Del Monte（充分披露：Del Monte是埃森哲的客户）利用IaaS和PaaS在不到四个月的时间里改变它的IT基础设施——包括其核心应用程序。该公司得以整合一个支离破碎的IT环境、改善数百个应用程序的管理、加速新解决方案的推出与升级。

今天，对企业而言，关键是要了解每种模式的功能与优点，并加以明智应用，以实现企业创新与增长。你该如何着手？以下是几条简单的经验法则：IaaS是获取计算和数据存储资源的简单方式。使用IaaS，企业可以租用云服务器和云存储，而不是购买、维护自己的基础设施。对于希望不进行重大财务投资就创制独特应用程序的企业而言，PaaS是备受青睐的选择，而SaaS这一最常用的云应用服务是企业获取软件应用的重要手段。

将我们的工作转移到云上，这如何让重新构想企业成为可能？

云技术消解了创新上的许多限制。比如，在制药行业，武田(Takeda)（也是埃森哲的客户）正使用“边缘”技术来帮助血友病患者在家监测他们的酶。（边缘计算是云方法的一部分，能够在本地感知和响应数据，从而减少延迟和对通信技术的需求。）

同时也要考虑现今许多CEO们最关心的问题之一：可持续发展。

法国能源企业ENGIE（也是埃森哲的客户）正利用云技术来重塑自己，成为可再生能源、低碳或无碳能源的提供商。这一激进商业模式变革的核心大挑战是了解70个国家的客户喜好，并让这些见解在ENGIE的所有24个业务部门中都可以访问。该公司利用一种PaaS工具为每一位客户创建了单一的、标准统一的视图。ENGIE的营销、销售和服务团队现在可以在没有藩篱的情况下合作，迅速为客户提供量身定制的解决方案。看一个例子：ENGIE正致力于与爱荷华大学(University of Iowa)签订一份50年的合同，帮助该校在爱荷华市的两个校区实现其能源、水和可持续发展目标，其中一个目标是让该校在2025年前实现无煤化。

从云重塑中受益的不仅仅是企业。巴塞罗那市自2013年以来就一直致力于一项智能城市战略，该战略最终转向了云技术。这一战略通过物联网传感器可以在单一平台上实现对城市运输、交通、垃圾处理、噪声、水和能源的集中管理。这一开源平台还与全球其他智能城市相连。

企业领导者明白云技术在这一领域的潜力。在我们的调查中，87%的人表示，在实现可持续发展目标的过程中，云技术在一定程度或很大程度上会成为关键性成分。

我是否拥有利用云技术所需的技能？

说起促进云计划一事，最让CEO们难以入眠的可能是企业中技能的缺乏。对于采用率低的企业（云端工作低于30%的那些企业）而言，近一半的CEO认为，所需技能的缺乏是成功的障碍，但即便对采用率高的企业（云端工作达到75%或更多的企业）而言，也有十分之三的CEO对技能短缺表示担心。

此项工作没有捷径，但今天制定积极进取的计划是不可或缺的第一步。比如，武田制药的云驱动型业务转型在创新和员工工作方式方面制定有大目标。该公司预计会创造数百个专业化的新岗位，转向新的人才库，并培养数千员工的技能，以便他们能够促进武田制药的数据和数字

能力。一种投资较少的方法可能是鼓励你的员工谋求在线教学，以培养他们的技能（哪怕通过免费课程，就像伊利诺伊大学(University of Illinois)通过Coursera提供的免费课程）。确保给予他们时间做这项工作，并保证你会承认这些证书。

尤其是，CEO悉心投入云之旅至关重要。云技术对于企业的基本竞争力来说太重要了，不能将其当作IT计划来对待。此事涉及为效率、创新和增长创造一个平台，这会决定你企业未来的成功。



巴斯卡尔·高希是埃森哲公司的首席战略官。卡尔提克·纳拉因是埃森哲公司的云业务负责人。

如何避免监管平台扼杀创新？

卡梅洛·琴纳莫 (Carmelo Cennamo)
丹尼尔·索科尔 (D. Daniel Sokol)｜文
时青靖｜编辑

相比以往任何时候，人们更多地认为搜索引擎、社交网络和云服务提供商充当着“把关人”的角色，控制着对其核心及所连接数据服务的访问。随着这些平台企业权力的增大，人们也越来越担心他们会如何选择行使这种权力，而我们正处在监管新时代的风口浪尖——一个会影响企业领导、民间团体和政府监管机构的转折点。如果做得好，这一新的监管框架可以就什么行为合法（如果说并不可取的话）提供明确规定和指导，并对访问、竞争和隐私方面的问题加以平衡。然而，存在的一个真正的风险是，这一新规会被归结为一份粗略的禁令清单——其效力令人怀疑——这可能会冻结商机。

眼下，欧洲看起来好似监管机构对平台权力做出何种回应的测试用例。欧盟的《通用数据保护条例》(General Data Protection Regulation, 简称GDPR)及最近公布的《数字市场法案》(Digital Markets Act, 简称DMA)正为世界各国设立标准——在某些情况下提供警示。欧洲做法令人担忧的一点是，它可能太过生硬，有可能会束缚身处把关人地位的各种平台所进行的价值创造，无助于促进竞争，在某些情况下造成主动损害竞争的意外后果。

看看GDPR的例子，该条例于2018年实施，目的是给予用户对自己数据更大的控制权。条例以保护隐私的名义让企业收集、存储和分析客户数据的难度加大——在消费者隐私与可能更高的服务质量和服务竞争之间的权衡之举，这也提高了经营的成本。这样做的结果是，初创企业和小型企业发现自己在与大型企业的抗衡中处于严重的劣势：研究表明，GDPR导致网络技术供应市场的相对集中度提升了17%，网站现在

与小型网络技术提供商分享个人数据的可能性降低了15%，它们更青睐较大的提供商。GDPR对拥有欧洲客户的人工智能初创企业的发展也造成了负面影响，致使对欧洲科技初创企业的投资减少。

可能会在2022年得到采纳的DMA同样可能以其广泛的措施造成意想不到的扼杀后果。该法规旨在控制数字经济把关人——定义为那些提供核心平台服务、充当联系消费者的重要“门户”或者对市场具有“重大影响”的企业——的权力，并确保数字市场的“公平”和“公开”。问题在于，对把关人的定义太过宽泛，没有考虑这些服务的不同性质，而且可能忽视了竞争与创新动力方面的关键因素。

后果始料不及的问题

把关人要承担大量义务，但其中三项尤其有可能造成始料不及的后果，从而有可能扼杀创新。

1. 把关人的数据行为会受到密切监视，包括他们通过自己对用户数据的直接控制而收集的第三方企业的信息量。不过这样做的代价可能是破坏服务创新以及这些服务之间的竞争，让用户拥有更少——或者更昂贵——的选择余地。

给予用户对自己的数据更多控制权可以解决潜在的隐私和数据安全问题，但它可能会以出人意料的方式扼杀竞争。用户通常对大公司（它们可以对数据安全进行更多投资）更加信任，避免与小公司分享他们的数据。结果，类似平台之间的竞争最终会减少。

2. 平台在如何使用和组合大型数据集的问题上会受到限制，这会让互补型企业合作的难度加大，迫使某些企业投资于重复的数据基础设施。在此，重视规模是不得要领之举——如何使用数据才是重要的事情。当数据和算法被用来引导消费者购买让平台更赚钱、但质量却次于其他替代品的产品时，竞争就会受到损害。DMA的方案在这方面作用不大，但却可能殃及大数据集的合法使用。

看看缤客(Booking.com)的例子。通过收集和汇总来自用户及网上旅行社、酒店等服务提供商的不同类型数据，缤客已成功打造了一个完整的数字旅游生态系统，既提供酒店预订和汽车租赁等传统服务，又提

供个性化报价以及直接控制折扣和奖励等新型的数字服务。在这样做的过程中，它既把数据作为一种资源，又将其作为产品。这种企业在新规则下很可能会吃苦头——整个商业模式都涉及汇总和组合数据，这一模式正受到质疑，而且可能会成为刀下鬼，但几乎没有理由认为这样做会促进更激烈的竞争。

3. 把关人也会被迫避免“自我偏好”——更优待自己的服务和产品——甚至可能剥离他们的部分业务。这可能意味着精心谋划自己生态系统的一家数字企业无法在自己的生态系统中销售商品或服务。

限制平台提供服务的方式存在三个主要问题。首先，在银行、商贸或航空业，这类剥离的记录总的来说并未取得积极成效。第二，平台将这些甲方产品和服务用作关键性的战略杠杆，以使他们的平台与众不同，并与更大或更具主导地位的平台竞争，而且将互补伙伴的创新努力重新导向有利于用户的其他不太成熟的小众市场。这一切通常都会为消费者创造更多的选择。第三，虽然这种限制旨在针对大型科技企业，但是这一政策可能会妨碍传统行业中现有企业的商业模式创新和数字转型，这些企业正日渐采用基于平台的商业模式，并打造他们自己的生态系统，以保持竞争力。

监管机构应遵循的四项原则

这些约束中的每一条都有可能妨碍整个平台经济的增长和创新，同时又无法解决实际问题。我们明确指出了我们认为监管数字市场应该遵循的四项指导原则，以在监管需求与保护创新之间取得平衡。

首先，保持商业模式创新应该是头等大事。平台代表的是组织经济活动、协调多个独立参与者的一种新的发展方式，从而将一整套价值主张推广及客户。通过过度约束性的DMA来禁止平台商业模式的关键杠杆会中断所有企业的商业模式创新；强制规定具体设计选项会限制特定创新机会。很可能这两种做法都不会促进竞争，不会让消费者受益。相反，监管机构应该紧盯平台从事的特定有问题的活动——比如，对进入他们市场的不当限制，或者可能会不当偏向自己产品和服务而对竞争对手不利的“有偏见的”推荐系统——并力求制定有节制的政策，允许平台

继续增长和创新。

第二，监管机构应该关注生态系统具有竞争力的原因，而不是谁是赢家。核心服务中一个把关人的存在就可以对竞争造成结构性障碍吗？目前的监管思维似乎认为，减少把关人的权力必然会开启竞争，然而这事可能不会发生。为保持平台的竞争力和创新性，监管的重点应该放在具体的反竞争行为上，这些行为造成了生态系统之间竞争的结构性障碍——而不是关注少数特定把关人的优势地位。

看看数据的重要性。积累更多的数据让平台能够更好地服务于客户，但是它也能够把客户锁定在某一特定平台，因为他们所有的数据都存储在那里。监管上解决这个问题的一个方案是让数据更具可移植性——允许客户在多个平台上使用数据——而不是试图分割平台或规定特定平台应该或不应该从事哪种业务。这样，通过让平台仍然控制着自己生态系统的同时允许跨相互竞争的生态系统“移植”服务，一个成功生态系统的好处就可以得到更广泛的分享。一些平台学者称此为“就地信息交换”，在此情况下，数据不是被转移到竞争对手的界面，而是在被收集的位置得到使用。

第三，坚持专注于培养在相邻细分市场的竞争力十分重要。为避免一个极端——平台能够随意限制市场准入——监管建议似乎又走到了另一个极端，强制实施“开放平台”模式，让把关人跨平台打造更大的标准化程度，借此让产品和服务的跨平台自由进入及完全可替代性成为正常标准。这种方法是否会在现有平台之间造成更多竞争，或者是否会让新来者对现有企业发起挑战？研究表明，可能不会。一旦平台间的差异化根源被消除，使其变得像标准化的基础设施，那么平台网络的规模就会成为最强大的价值驱动因素，用户就会倾向于选择更大的平台。

保持平台市场的可竞争性并不意味着将一个特定的平台进行拆分，以便一个市场可以在许多相似的竞争者中间进行瓜分。人们更应该追求的是为平台保留实现差异化的机会。可以成功挑战现有企业的颠覆者不会提供更多相同的东西，而是有所不同之处，这样做显然存在好处。

爱彼迎(Airbnb)就是一个典型的例子。尽管已存在实力强劲的线下把关人（房地产运营商）以及线上把关人（缤客等预订平台），但爱彼迎还是通过利用独特的点对点互动方式成功创建了一个另类的酒店服务

生态系统。这扩大了消费者对酒店服务的选择余地（比如，另类及更价廉的住宿选择），而当地景点或“体验”之类的额外补充服务名单仍在增加。虽然爱彼迎可能会因其他理由受到质疑（比如，抬高了住房价格），但是利用闲置空间的最初创意给消费者带来了明显好处。

最后，监管机构应该让企业承担起责任，而不是告诉他们该做什么。随着企业继续对他们的商业模式和数据行为加以创新，对具体容许行为（要做和不要做的事情）进行了规定的传统许可式监管方法在很大程度上不足以监管没有明确边界、难以监控且快速发展的领域。在技术快速变化的动态市场中，监管通常表现欠佳。正如传统公用事业的经验所表明的，随着技术的发展、经济环境的结构条件发生改变，设置固定规定的监管机构很可能无法实现其目的。

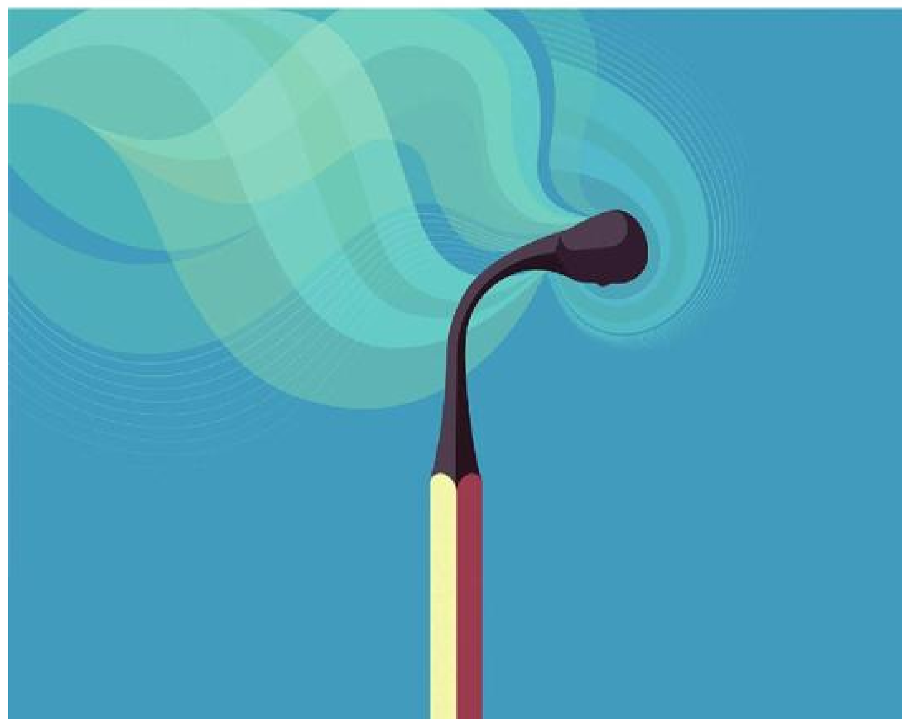
我们为此可以有何作为呢？一种解决方案可能是转向一种分散的、数据驱动的责任制监管制度。依照这种制度，把关人会向专门的数字机构提供数据API，用于公共审计。这种机制不会强迫平台公开他们的算法，因而可以保护他们创新的价值。与此同时，这种机制会允许对该制度进行监督，这也可以对潜在的滥用编制权的行为起到制止作用。这样的制度可以平衡各种攸关的利益；它能提高透明度和更高的行为标准，同时又因保留了企业的行动自由而不会阻碍创新。

如果不对DMA进行有效校正，使其仅涉及反竞争的行为，那么DMA就有可能会扭曲遍布于经济中的平台行业，伤害依赖这些平台的小型企业和消费者，而拟议的规则在促进竞争方面的效力值得怀疑。我们认为，需要一种不同的方法来为数字经济设计适当的监管框架；这种方法会树立指导行动的一般原则，而让（专门的）反垄断部门根据具体情况制定实施这些原则的标准。这可以保证监管机构能够学习并适应动态的数字环境。我们在此提议的原则不过是朝此方向行动的出发点。



卡梅洛·琴纳莫是哥本哈根商学院(Copenhagen Business School)的战略学及创业学教授，他是该学院的数字市场竞争论坛(Digital Markets Competition Forum)主任。他的主要研究兴趣集中于数字市场的竞争、平台生态系统及行业层面的数字转型。丹尼尔·索科尔是佛罗里达大学莱文法学院(University of Florida Levin College of Law)的Huber C. Hurst杰出学者教授，马歇尔商学院(Marshall School of Business)南加州大学数字竞争计划(USC Initiative on Digital Competition)的联合主任。他的研究重点是反垄断、数字平台以及商业战略的法律和监管基础。

Spotlight
聚光灯



克服职业倦怠

The Burnout Crisis

蒋荟蓉｜译 牛文静｜校 时青靖｜编辑

职业倦怠的残酷性

Beyond Burned Out

珍妮弗·莫斯（Jennifer Moss）｜文

长期慢性压力的问题，早在疫情之前就很严重。领导者不能再忽视这个问题。

新冠疫情之初，我觉得自己像是在灾难片里，面对着迅速蔓延的大火，眼睁睁地看着整个城市似乎即将被吞没。虽然实实在在地感觉到重大破坏即将发生，但我却束手无策只能惊恐地看着。

我研究职业倦怠问题数年，曾帮助许多组织应对这个问题，但经过2020年这一年，我对倦怠问题的认识达到了前所未有的程度。有段时间我发出警示："职业倦怠问题变得更严重了。员工生病了！"当时我们都是突然进入未知的领域：四月有26亿人受封城影响，全球81%的工作场所完全关闭或部分关闭。大部分知识型员工开始居家办公，许多人通过Zoom实现合作，Zoom的每日活跃用户从一千万飙升至两亿。这次突如其来的转变揭露了之前一直隐藏的事实——我们都绷得太紧、筋疲力尽，而且这种疲劳状态已经持续了一段时间。在转变中，我们的倦怠也愈加恶化。

职业倦怠的影响有多严重？

虽然职业倦怠这个概念早在20世纪70年代就已经出现，但长期以来医学界一直为其定义争论不休。2019年，世界卫生组织（World Health Organization）终于将倦怠列入国际疾病分类（International Classification of Diseases），描述为"一种源于未被妥善管理的慢性职场压力的综合征"。这个描述表明了倦怠并不仅仅是员工的问题，而是组织的问题，需要从组织层面着手解决。

分析倦怠的真实原因，你会发现，几乎所有尝试解决问题的人都搞

错了方向。加利福尼亚大学伯克利分校的克里斯蒂娜·马斯拉奇（Christina Maslach）、罗格斯大学的苏珊·杰克逊（Susan E. Jackson）和澳大利亚迪肯大学的迈克尔·莱特（Michael Leiter）提出，倦怠有六个主要原因：

一、不可持续的工作负荷

二、感到缺乏控制

三、自己的努力没有获得相匹配的回报

四、没有为自己提供支持的团队

五、缺乏公平性

六、价值和技能错配

这些原因都是组织问题，我们却依然将自我照顾视为治疗倦怠的方法。我们理所当然地将解决问题的负担放在员工个人肩上，说："多推荐瑜伽、健康管理软件、冥想程序和健身房会员就好了，这样可以解决问题。"可是这些东西只不过是改善生活质量的工具，对于职业倦怠没有什么太大的作用。我们迫切需要逆流而上追溯其源头，而非本末倒置。本文介绍一些方案，协助企业从组织层面消除一部分导致倦怠问题的根源。

我与莱特、马斯拉奇、YMCA WorkWell洞察及研究负责人戴维·怀特赛德（David Whiteside）一同编写了调查问卷，分析疫情期间的倦怠和生活质量状况。分析综合了几组实证数据，如关于职业倦怠的心理评估马斯拉奇职业倦怠量表（Maslach Burnout Inventory General Survey，简称MBI-GS）和评估工作环境质量对员工工作体验影响的工作生活区域问卷调查（Areas of Worklife Survey，简称AWS）的结果。

2020年秋季，在《哈佛商业评论》的协助下，我们的问卷获得了46个国家不同行业、不同职位、不同层级的1500多名参与者的回答。67%的参与者担任主管或更高职位。

结论一言以蔽之：职业倦怠是全球性的问题。以下是一些数据：

- 参与者中89%表示自己的工作生活越来越糟。
- 85%表示生活幸福感下降。
- 56%表示工作负荷增加。
- 努力尝试管理自己工作负荷的人有62%在过去三个月里"经

常”或“频繁”感到倦怠。

• 57%的员工感到疫情“极大影响”或“完全支配”了自己的工作。

• 55%的参与者觉得自己难以平衡家庭生活与工作，53%提到了孩子在家上网课。

• 25%感到无法与家人维持紧密的连接，39%无法维持同事关系，50%无法维持友人关系。

• 只有21%的人认为自己的生活质量“好”，仅2%认为“很好”。

参与我们调查的1500人不仅倦怠程度比疫情前回答过马斯拉奇职业倦怠量表的近5万人更高，在疲惫和讥诮两项上的得分也非常高——根据马斯拉奇职业倦怠量表的定义，这两项是职业倦怠的预测指标。“这样的调查结果表明，许多人与工作的关系受到了严重的破坏，”莱特说，“人们感到更加疲惫，这一点并不意外——现在人们要努力维持工作和个人生活。但讥诮这一项问题更大。讥诮说明对世界缺乏信赖。很多人觉得失望，由于政府在疫情中准备不足，加上疫情暴露出的工作和生活中的不公正现象。”

我们发现，千禧一代的倦怠水平最高。这个结果在很大程度上是由于工作中自主权少、级别低、经济压力大且感到孤独。根据我们的调查，孤独感是引发倦怠的最大因素。一位千禧一代的参与者说：“疫情对我的生活造成了巨大的影响——我有心理健康方面的问题，因此碰到了严重的障碍。现在没办法像以往一样出去锻炼，我的身体状态也下降了。疫情还对我的经济状况造成了影响。我觉得自己的职业发展又一次停滞了。”

为何糟糕到这个程度？

诚然，当下职业倦怠问题十分严重，但早在疫情来临前，这个问题就已经有苗头——疫情之前，许多员工已经有严重的职业倦怠。疫情只是加速了恶化。

例如，教师在疫情前就一直有工作时间过长、报酬过低的问题。一直被视为倦怠极端情况的护士和医生，每次轮班的工作时间很长，往往超过16小时——尽管研究表明，工作时间超过12.5小时的护士（这里只

是举个例子）在照料患者时的错误会增加三倍。

在科技等其他领域，过度工作会受嘉奖——即使有研究明确指出，每周工作55小时以上并不会提升工作表现。例如，2018年《华尔街日报》刊登的一篇文章讲了特斯拉的加班文化，对此埃隆·马斯克（Elon Musk）在Twitter上回应："别的地方工作轻松，但每周工作40小时的人改变不了世界。"改变世界需要每周工作多少小时？马斯克说，"大概要坚持每周80小时。"

2017年优步（Uber）前员工爆料称，工作到凌晨一两点是优步的常态，2015年《纽约时报》关于亚马逊的文章里说，"复活节和感恩节会召开马拉松式的电话会议，度假的时候网络不畅会被上司批评，很多时候晚上和周末都要远程工作。"

我们错误地以为疫情带来的压力是急性而非慢性，并没有缓解长期以来的问题。而在明确了这场危机是铁人三项般的试练、不是冲刺也不是马拉松之后，组织并未以有意义的方式为员工提供长期的帮助，令初期的努力付诸东流。

最初几周，许多组织以为疫情很快就会过去。远程工作的员工先是被安排在一个月后回公司办公，之后又延长了一个月。到了五月，Facebook和谷歌等大型科技公司将居家办公的时间延长到了年底（之后又延长到2021年）。在此期间，居家办公的各种安排多半要由员工自行完成。

我们还看到"远程办公福利"的增长。企业领导者设法在线上重现职场工作体验。现在的团建有Zoom欢乐时光和晨练。最初几周这些在线活动还能吸引员工踊跃参与，可是不到一个月，这种所谓福利也变成了工作负荷的一部分，在线社交的时间不再"欢乐"了。

加拿大和美国的几家大型连锁超市选择给一线员工提供"英雄津贴"，几个月后却又出尔反尔。（一些零售商进行了弥补，但大部分企业废除了这一政策。）

去年春天，医生、护士和急救工作者获得了欢呼和掌声。时间一长，掌声和欢呼就停了，消失在医疗工作者最需要鼓励的时候。医疗行业出现倦怠的比例原本就是最高的，疫情又令倦怠水平达到了前所未有的程度。

我们在疫情初期未能充分认识到其影响，这点可以理解，当时未知的东西太多了。可是意识到将与病毒长期共存之后，我们原本可以慢下来，分析一下有用和无用的措施。我们原本可以努力调整工作流程缓解倦怠。然而我们没有做到。我们没有在病毒传播、急性压力转为慢性的时候放慢脚步，反而在以下几个方面让情况变得更糟糕。

没有调整工作负担。工作过度是我们在疫情前开展的定性研究里被提及最多的导致倦怠和生活幸福感下降的原因。盖洛普（Gallup）的研究表明，员工平均每周工作时间超过50小时，职业倦怠的风险就会显著提升，达到60小时还会进一步大幅度提升。显然，这个问题并未得到改善，疫情可能令情况恶化了。

我们最近一项研究的一名参与者说，“所有的一切好像都很匆忙。生产的压力增加了，没有人尊重时间边界。早晨五点半就有邮件发来，直到晚上十点才会停，因为他们知道你不会去别处。单身的人情况更糟糕，因为不能说‘我要去照顾孩子’。”

没有让员工自己灵活控制时间。疫情让员工面临许多新的挑战。日托中心和学校关闭，祖父母又不同住，协助照顾孩子的选项很有限。孩子要在家上网课，父母要居家办公，全家人共用一个无线网络，而且全家人突然都要整天待在家里，家务琐事随之增加。

一些组织已经认识到让员工自行灵活安排时间的价值，但大多数组织没有意识到这一点。我怀疑，这是因为人们长期以来对灵活安排时间这个概念抱有偏见，认为是“母亲的特权”。封城验证了这个想法。事实证明，此前职场政策中存在的系统性错误和对女性的偏见带来了极大的负面影响。不顾及女性的利益，会造成严重的后果。

智库“美国进步中心”（Center for American Progress）的报告表明，“九月份退出就业市场的女性数量是男性的四倍，约86.5万，男性则为21.6万。”非裔、拉美裔和原住民女性受到的影响最为严重，因为“失业可能性更高、要作为必要工作者留在一线、自行解决照顾孩子的难题这几方面的综合影响”。

“工作中根本没有喘息的时间，”一名参与我们调查的女性说，“我几乎每天从上午九点工作到晚上九点。丈夫在办公室工作，我在厨房流理台上工作，孩子在起居室。我没有时间集中精力做任何事。如果花五分

钟去照顾儿子，发给我的信息就一下子堆起来了（我能听见提示音）。如果我背对着孩子工作，就要经常转身看看他有没有出问题。”

这种问题会对女性工作能力产生重大影响。报告称，母亲的就业率下降5%，就会让女性地位倒退25年。

让员工开更多的会，让员工面对屏幕的时间增加到影响健康的程度。现在说起Zoom倦怠好像是件新鲜事，其实只是超负荷工作的一种新表现而已。会议疲劳的现象早就有了。《令人惊讶的会议科学》（The Surprising Science of Meetings）一书作者、北卡罗来纳大学夏洛特校区的史蒂文·罗赫尔伯格（Steven Rogelberg）表示，疫情前的研究表明，美国国内一天平均有5500万场会议，美国企业每年为此浪费370亿美元，因为大部分会议都没用。

尽管会议意义不大，疫情中的在线会议数量却还是大幅度增加。近期一项由美国国家经济研究局赞助的研究分析了300多万员工的数据，发现员工花在会议中的时间增加了13%，而且现在平均每天的工作时间增加了48分钟。

特别令人担忧的问题是，视频会议给身心造成的负担其实比线下会议更严重。在视频会议中，大脑处理面部表情和肢体语言等非言语线索的难度更大，因此很难放松交谈。另外，加利福尼亚大学洛杉矶分校戴维·格芬医学院精神科医师、助理教授杰纳·李（Jena Lee）引用的一项研究称，言语反应的轻微延迟会让我们下意识地反感别人。



“我整天坐着，坐久了脚踝都肿了，只好在睡觉的时候把脚垫高，睡得也不好。我没有时间做任何让自己开心的事情，”一位参与者告诉我们，“我整天刚开完一个视频会又要在别的软件上开下一个会。”

没有意识到员工的问题有多么严重。极端的倦怠会招致悲剧。对于医生职业倦怠问题直言不讳的科里·费斯特（Corey Feist），在兄弟的妻子去年四月自杀后再次谈及这一问题的重要性。

洛娜·布林医生（Dr. Lorna Breen）是曼哈顿一家医院急诊部的医疗主任。她在病毒肆虐的纽约一线工作。费斯特记得她将医院的情况形容为“世界末日”。

费斯特说，令她陷入职业倦怠的因素来自多个方面。“首先她感染了新冠病毒，疲惫不堪，而且可能有脑雾症状（指头脑昏沉、思维混乱、记忆力减退、注意力难以集中等症状——译者注）——我们现在知道病毒会引起这种状况。其次，她回归工作太早了，自己还很虚弱，就去面对前所未有的大量患者死亡和濒死的状况。加上那种无能为力、无法挽救患者的感受——患者快要死了，而医生的责任是治疗患者。这些负担把她压垮了。”

不是每个人的经历都像布林这样令人痛心，但她的故事点出了一个关键：当下的一大问题在于，我们并没有意识到疫情下的环境有多么严酷，更没有公开声明这个事实。我们用瑜伽和健康冥想软件之类的东西应对职业倦怠，就像是用创可贴对付严重裂开的伤口。眼下迫切需要的是认识到人们日复一日的高强度工作无法长期持续，而且无法放心地提及心理健康，要意识到员工已经筋疲力尽、不堪重负。

许多高管告诉我们，他们也很累，疲于管理疲倦的员工。全球疫情不是能够“一切照常运转”的情况，我们不能再假装一切都能如常进行。

如何对抗职业倦怠

有一些简单的方法可以帮助我们从组织层面对抗倦怠。我们的研究得到了一些值得庆幸的成果，揭示了需要关注的重点。有助于缓解职业倦怠的要素如下：

有使命感。参与者表示，使命感有助于对抗职业倦怠。倦怠分数的

确会随着使命感分数上升而下降：在工作中感受到强烈使命感的人有25%在三个月内从未出现过职业倦怠（根据自行报告和马斯拉奇倦怠量表判断）。不过这组数据反映的是知识型员工的感受，我认为不适用于一线员工和急救工作人员。这个结论尚需要进一步分析，不过我们认为这是一个重要的启示。

工作负担在合理可控范围内。这是缓解倦怠的最重要的一个因素。要想帮助负担过重的员工，组织应当勤于号召员工把握工作重点，将不太重要的任务延后，等到时间允许时再着手处理（或者就此取消）。

与工作负担相关的一个最明显的问题就是会议疲劳——这是组织必须解决的首要问题。要解决这个问题，首先可以参考下面这个简单的公式：

一、提问：这场会有必要开吗？

二、如果答案是肯定的，接着提出以下问题：

- 必须是视频会议吗？
- 必须超过30分钟吗？
- 必须参加会议的是哪些人？
- 能否关闭摄像头，显示照片或虚拟形象？
- 开会能否只开语音，不要让员工一直对着屏幕？

三、会议开始时确认一下：员工感受如何？有没有哪位员工需要处理家务？如果是你主持会议，可以设置计时器，让有需要的员工提前五到十分钟离场。

感到可以在职场提及心理健康话题。我们的问卷调查发现，近半数参与者不相信自己可以公开谈论这个话题，其中65%“经常或频繁”感受到倦怠。

这是一个重大的问题。

解决这个问题的第一步，是在职场建立有安全感的文化氛围。哈佛商学院的埃米·埃德蒙森（Amy Edmondson）是这方面的专家，她对这种氛围的定义是“一种让员工觉得可以保持（和表露）真实自我的气氛”。

例如，有人把事情搞砸了，我们可能会生气。没错，我们都有权感到失望和愤怒，但这种情绪对谁有好处呢？我们更大的目标是把弄错的

地方矫正过来。埃德蒙森指出，更有效率的回应方式是询问对方要回到正轨需要什么帮助。归根结底，这才是我们真正关注的。如果这样的沟通方式成为常态，员工就会觉得更安全，更能讨论比较私人的话题，比如心理健康。

另一种方法是为员工提供获取心理健康支持的途径。例如：

一、心理健康资源列表，列出专门应对危机下心理健康问题的本地社区相关项目和心理医生。

二、为身心健康出现问题的员工，和家人受到危机影响需要照顾的员工缩短工作时间，让他们灵活安排时间，或者提供带薪休假。疫情将我们打了个措手不及。这种事不会再发生了——现在应该提供休假和慰问政策。

三、同侪支援项目。公司可以选派领导者参加心理健康101培训，为员工提供危机中的心理健康支持。

四、让管理者直接确认自己直接下属的情况。疫情触目惊心地表明了危机升级的速度之快。假如我们在灾难来临之前预先准备好沟通方案，就能即时应对紧迫的问题。只要更加频繁地询问“你最近怎么样？”和“我能提供怎样的帮助？”就能显示出公司对团队成员个人福祉的重视。

管理者具备同理心。这是调查问卷结果中被提及次数第二多的要素，略微次于合理可控的工作负担。这个结果有充分的理论支持：Empathetics创始人兼首席科学家、哈佛医学院海伦·里斯（Helen Riess）表示，领导者表现出同理心，有助于提高员工工作满意度、降低职业倦怠，而且与提升个人生活质量高度相关。同理心可能是危机之中最重要的技能，而且我们每个人都能通过努力提升这方面的能力。

带有同理心的领导风格，需要注意三个方面：察觉到自己抱有的偏见，并努力克服；积极倾听员工的声音；采取行动。这里重点讲第二项——积极倾听，这一点在如今尤为重要。领导者要为员工提供一个安全的可以分享意见的空间，并根据他们的意见采取相应行动，表示自己在认真倾听。可以与员工一对一交流，也可以用在线合作软件开设公开论坛，营造能够催生好创意的环境。如果希望让员工匿名贡献反馈，问卷调查工具可以助你一臂之力。

还有一种对抗职业倦怠的独特方法是成为“职业窃听者”，这是数据处理公司ADP商业人类学家玛莎·伯德（Martha Bird）说的。原因何在？因为日常琐碎的一言一行往往能说明一个人整体的状态。“人是混乱的，这种混乱最能说明问题，”她说，“我们人类尝试为混乱赋予意义。意义就存在于我们的行为里。”

伯德建议我们深入观察员工，不要只是偶尔问一句“你怎么样”。一项研究发现，成年人平均一周说14次“我很好”，但只有19%的人状态真的很好。参与我们调查的2000名参与者中，近1/3的人表示自己经常隐瞒自己的状态。更密切地注意员工的言谈、寻找规律，可以帮助你及时发现和解决问题。

因此，下次员工说自己很好的时候，你可以继续问：“真的没事吗？有事也没关系，可以来找我谈谈。”

感到与家人朋友有强烈的连接感。我们的调查表明，许多人感到自己是孤身一人。转为远程线上办公之前，工作在健康方面的一大好处是让我们建立友谊，远程办公则很难实现这一点。

“我刚开始这份工作六天，疫情就迫使我们转为居家办公。我发现要通过Zoom与新同事建立联系非常困难，”一名参与者写道，“虽然我会去办公室，但无法与同事在线下见面。我觉得好像一共只跟同事面对面相处了十个小时，线上会议则有大概40到60个小时。这样很难建立起让我觉得有意义的信赖和尊重的关系。”

我个人认为，一些公司将居家办公确立为“永久”政策是操之过急了。前不久仲量联行的一项针对十个国家2000多名员工的调查表明，近3/4的员工希望能有实体办公室，80%的优秀员工在封城期间十分想念实体办公室。

灵活工作时间是职场专家长期以来争论不休的议题。我们需要在保证员工健康安全的前提下，制定混合工作解决方案，让员工可以在线上和线下合作和建立联系。

Zillow网站CEO里奇·巴顿（Rich Barton）提供居家办公和办公室工作这两种选项，由员工自行选择。他说，“我们的团队转为远程办公之后的工作方式，彻底颠覆了我对居家办公的固有认知。我们让员工自行选择适合自己的工作地点。”

最有利于建立联系的方式还是面对面接触。近一年来保持社交距离的需求已经造成了不良影响。因此，疫情危机平息之后，领导者必须设法让团队重新在线下聚集，在现实中建立联系。

在下一次危机之前做好准备

当然，上面说的还只是企业对抗员工职业倦怠的起点。不过我希望强调的是：领导者必须在下一次危机来临之前建立起应对体系。

我发现，原本就有职业倦怠预防措施的企业能够更好地支持员工渡过疫情。我还惊喜地发现，许多领导者非常积极支持员工。下面就是其中一个例子。

艾伦·梅（Alan May）是惠普企业执行副总裁兼首席人力官。2020年10月我与他交流时，公司六万名员工几乎都在远程办公。他相信惠普长期关注员工福祉的承诺帮助公司经受住了这一年的挑战。“危机只会令潜在的根本趋势加速发展。”他说。早在两年前，惠普就已经建立了关注员工福祉的项目并持续运营，不必在疫情中仓促应对。

疫情出现之前很久，惠普就在应对职业倦怠问题。梅讲的一个例子是“周五不开会”，为员工留出思考的空间。他还强调一线管理者与员工定期交流的重要意义。他说，虽然管理者不是心理健康专家，但“有很多次我们通过交流察觉到了问题，得以及时阻止其进一步恶化并寻求专业人员的帮助”。

梅还建立了线上聊天群组供员工相互交流，让志同道合的人不必有具体的目标也能聚在一起，领导者也可以积极参与其中。他说，“我们并不会监督这些群组里的交流，但会在某种程度上倾听和参与。”危机来临时，“员工开始互相分享居家办公的小技巧和实用工具，为闷在家里无法出门、感到孤独的人提建议，群组成了交流并实施各种好办法的地方。”

这类项目为惠普员工建立的复原力，在疫情中发挥了作用。公司2020年7月的“员工工作体验数据”表明：

- 91%的员工赞同员工健康福祉是惠普的第一要务。
- 92%的员工感到自己的直属上司对自己的福祉表现出了真诚的关切。

• 91%的员工认同自己的直属上司表现出了灵活性，允许员工自行把握工作和个人生活的平衡。

这样的员工体验数据蕴含了重要的信息：“我们感觉得到了支持。请继续保持。”

如果你所在的组织也想为员工打造好的工作体验，关注员工福祉是必不可少的。现在就要准备好心理健康支持和职业倦怠预防措施。提前准备交流策略，下次再遇到危机的时候就能迅速将关于支持项目和新的健康安全措施的信息传达给员工。要记住，超过1/3的C级高管认为这次疫情期间最悔恨的是沟通不良，而参与调查的员工中32%表示自己渴望能更早获得更多公开透明的信息。

...

当前我们面临的职业倦怠问题没有立竿见影的解决方案，这种状况有时会令我们感到无能为力。必须从小处着手，否则任务过于艰巨。切实的微小进步累积起来，就能实现大的变化。

我们不能浪费这场危机的价值。那句说滥了的“情报是战斗胜利的一半”用在这里很合适。如果能够识别组织内部的压力信号——因为我们终于开始留意了——未来就有希望改进。

领导者已经经历了严峻的考验，不能走回头路。我们不能让这次情绪稳定性的集中速成训练、这次对我们韧性的考验白白浪费。我们要设法避免职业倦怠，不能因为难度太高、要做的事情太多或者需要改变的地方太多而放弃。一切都悬而未决之时，就是行动的最佳时机。既然改变不可避免，不如主动出击。现在就开始行动吧。

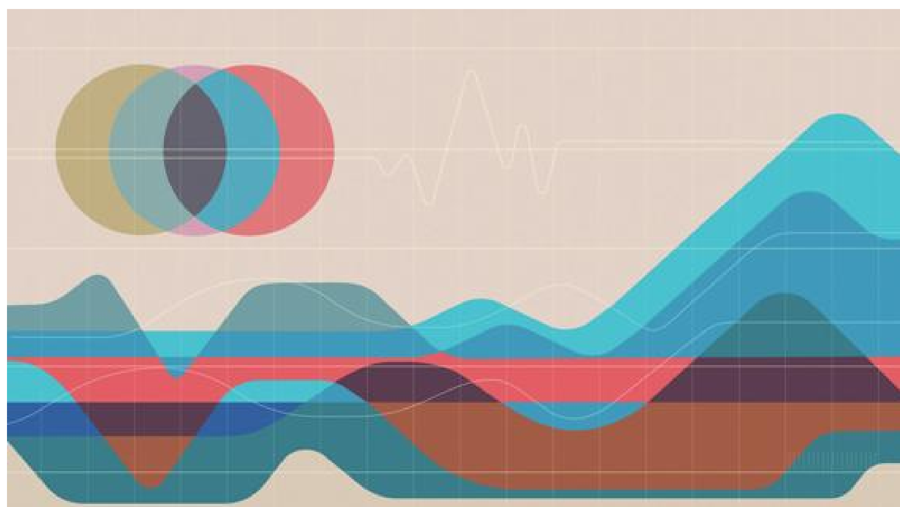


珍妮弗·莫斯是职场问题专家、国际演讲者、获奖记者，著有畅销书《解锁工作中的快乐》（Unlocking Happiness at Work， Kogan Page出版社2021年出版），即将出版新书《职业倦怠疫情》（The Burnout Epidemic，哈佛商业评论出版社2021年9月出版）。

疫情对幸福感的影响

What Covid-19 Has Done to Our Well-Being, in 12 Charts

麦考利·坎贝尔（Macaulay Campbell） 格蕾琴·加维特（Gretchen Gavett）｜文



疫情令我们心理健康下降、工作需求增加并且感到孤独，不过也有好的一面。

你是否感到自己陷入职业倦怠？还有很多人像你一样。一项涵盖了46个国家近1500人的新调查表明，随着疫情蔓延，绝大多数人的生活和工作两方面幸福感都有所下降。这个问题影响了我们的心理健康，还牵涉到与职业倦怠相关的几个关键要素，如工作负担无法持续、没有支持性的团队，以及感到生活和工作都不受自己控制。

这个问卷调查是一个评估疫情之下员工职业倦怠情况项目的一部分，项目团队成员有珍妮弗·莫斯（Jennifer Moss）、迈克尔·莱特（Michael Leiter）、克里斯蒂娜·马斯拉奇（Christina Maslach）和戴维·怀特赛德（David Whiteside）。2020年秋季，他们请《哈佛商业评论》读者和其他一些参与者回答了一系列个人信息相关问题、量化问题和开放式问题。开放式问题获得了3000多条回答，其中大部分来自疫情

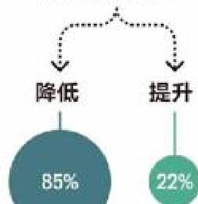
期间至少有部分时间居家办公的知识型员工。怀特赛德将所有回答分类整理，帮助我们从数据中得出了结论，下面介绍其中一部分。

绝大多数参与者报告心理健康下降、基本需求难以满足、孤独感和隔绝感，还提到工作需求增加和工作上的疏离感增加。不过也有好的方面。一些员工报告幸福感提升，其原因可供组织参考，设法在未来为员工提供帮助。

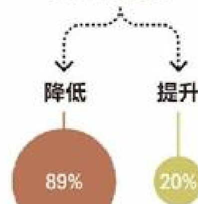
以下是调查中的一些重要发现。第一部分是数据概览。第二部分和第三部分考察了整体幸福感以及不同的人幸福感水平变化的原因。第四部分和第五部分关注职场中的幸福感。文中引用的参与者意见限于篇幅有所删减，为表意清晰进行过编辑。请注意，百分比是根据明确提及有普遍性的情绪、动向和主题的参与者计算的，合计不到100%。

[1]
幸福感总体趋势一览

与疫情之前相比，你的**总体幸福感**有怎样的变化？



与疫情之前相比，你的**职场幸福感**有怎样的变化？



造成这种改变的最大因素是什么？

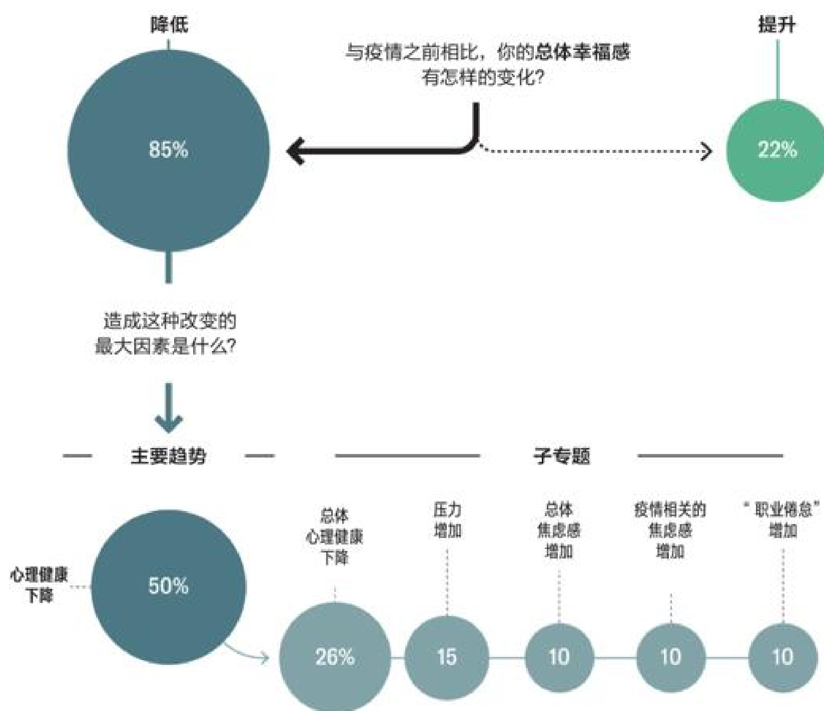
主要趋势





[2]
大部分人总体幸福感下降……

表示自己幸福感有所下降的参与者中，有一半的人认为主要的原因在于心理健康受到了影响。一些参与者不经提示就说出了原因是职业倦怠。这个事实告诉我们两点：心理健康下降的人不一定会职业倦怠；一些人会明确用“倦怠”这个词来理解自己在疫情中的工作体验。



“我的心理健康状况显著恶化。疫情期间的焦虑和担忧占去了我的大部分思绪，在这种状态下工作，我要消耗更多能量控制自己头脑中的噪音。太累了。我累得无法锻炼，无法与朋友家人视频通话，也没有精力维持健康饮食。”——担任生产经理的36岁女性

“家庭和工作无法区分，令我难以切换状态。在精神层面，我几乎无法完全摆脱工作。闷在家里无法出门很无聊，而且让人忧虑未来，以往我在工作中寻求意义和联系，消除这种感觉，但疫情之下这两者都更难获得。同事开始远程工作的时候‘表演在线’，然后就一直那样挂在网上，我觉得是因为他们没有别的办法能保持工作参与感。这种状态催生了表现和期望的循环，会对我们的幸福感造成严重的影响。”——担任技术主管的41岁男性

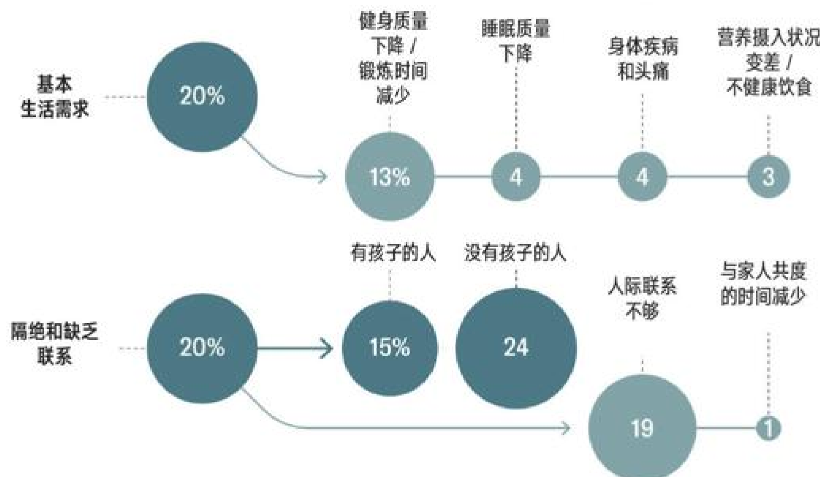
工作需求增加是致使总体幸福感下降的第二大普遍原因。



“正常通勤的时候，下班会有一种今天的工作结束了的感觉。现在就没有这种感觉了，就像公司经常说的，‘我们知道你在哪里。’这样的处境让我们一直连轴转，没办法慢下来。当然，现在我可以跟家人共度的时间更多，可以抵消这个负面影响，但还是很难熬。”——供职于服务行业的42岁男性

“虽然我目前的总体幸福感还可以，但有时候觉得很散漫、很迷茫。我不知道自己是否仍然跟同事朝着同样的目标努力。我们是否都向着同一个方向？我们是否只是在尽全力求生，也许这就够了？但总是会有‘你今天做了什么？这周呢？这个月呢？’的感觉萦绕不去，领导层总是制造压力让我们保持与以往一样的生产力。”——担任公共行政经理的38岁女性

参与者还报告了自己的基本生活需求无法满足，并且感到隔绝。特别是没有孩子的人感到自己与他人没有连接。



“我的社交生活减少了很多。我在Zoom和Google Duo这样的视频通信软件上见到别人，但因为工作时也一直要这样见同事，个人生活里使用这种软件就变得好像烦人的杂务一样。我努力保持社交距离，感觉跟亲近的人失去了联系。太难了。”——居家办公的46岁女性

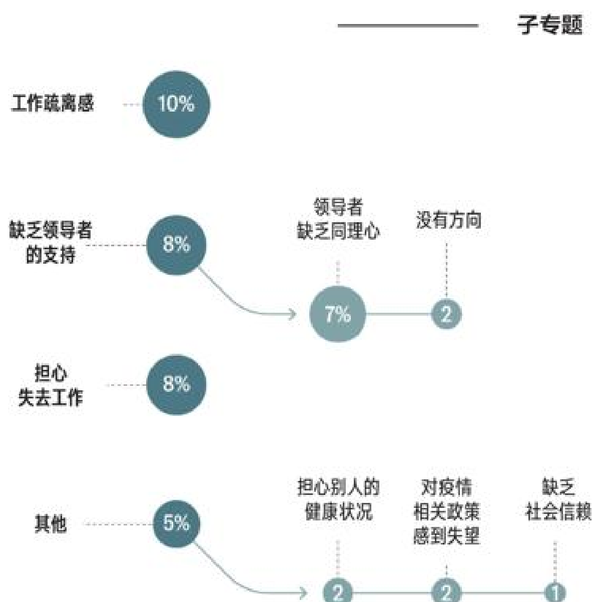
“我觉得孤独、广泛的焦虑和担忧是影响我总体幸福感的最大因素。对自己、客户、朋友和家人的担忧造成了很大的压力。孤独和对于未知的焦虑困扰了我几个月。这些感觉都会对身体造成影响。我的睡眠、集中力、吸收和学习新信息的能力都受到了影响。”——供职于服务业的32岁女性

家庭生活中的问题也是一大影响因素，女性报告的关于育儿和个人时间的问题远多于男性。



“我现在主要是在家工作，同时监督两个顽皮的孩子上网课。疫情期间丈夫一直在外工作，所以家务全部由我负责。”——居家办公的46岁女性

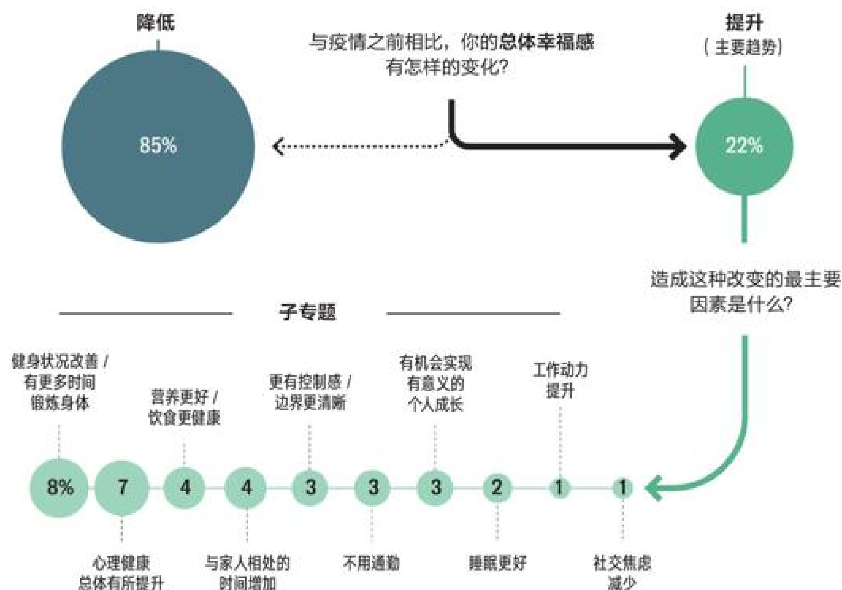
最后，还有一些人表示自己感到缺乏领导者的支持和体谅，以及担心失去工作。



[3]
……不过，一部分人的总体幸福感有所提升

近1/4的参与者表示自己感觉变好了，部分原因是有更多的时间锻

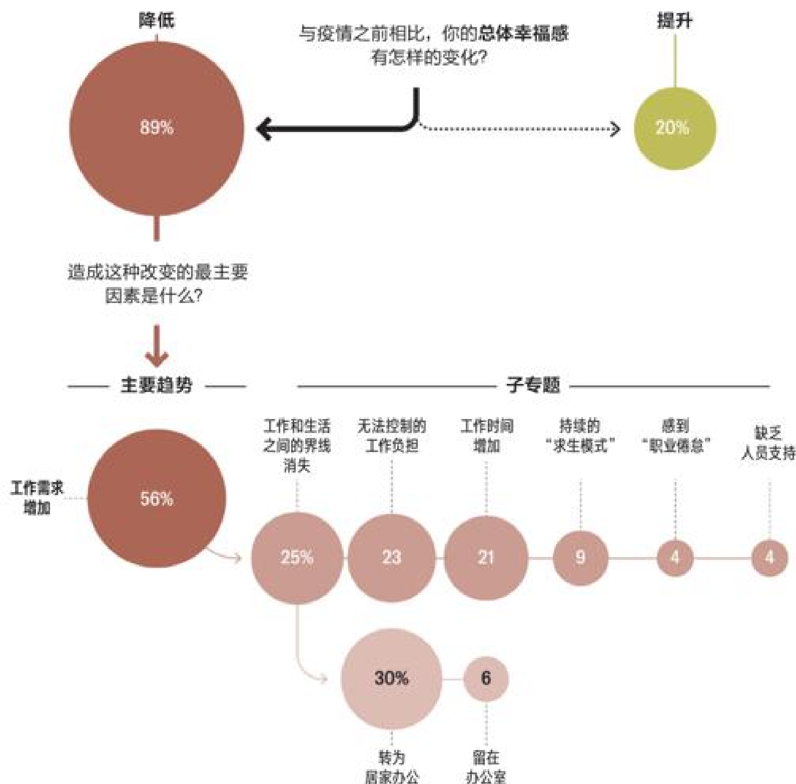
炼身体，且饮食更健康。



“能早点坐在桌边吃晚饭，处理平时留到周末的日常琐事，这点很好。我觉得现在周末过得比以前更放松，可以更好地休息恢复精力。”——供职于技术行业的41岁女性

[4]
职场幸福感也有所下降……

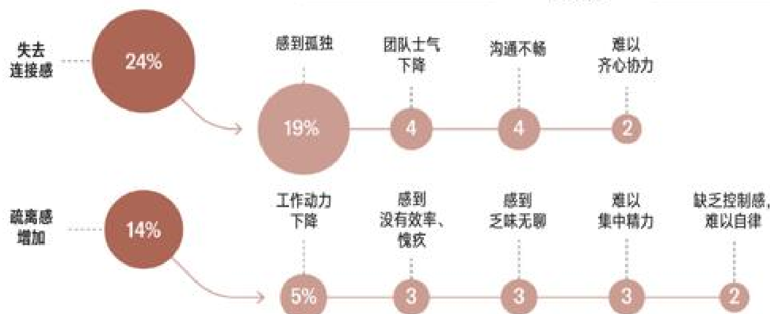
造成这种变化的所有因素中，参与者最频繁提及的是工作需求增加，具体来讲，是工作生活界线消失的同时工作负担和工作时间都有所增加。



“没有什么形式上的平衡和区分。现在我真的就是在自己家的起居室里工作，在‘办公室’里育儿。办公桌就是家里的餐桌。不同的角色相互冲突，造成了一种简直好笑的状况——躲在储藏室里参加重要会议，女儿从门缝里给我塞纸条，说她要吃东西。”——担任教育主管的36岁女性

“一切都匆匆忙忙的。工作压力更大了，没有人尊重时间边界。早晨五点半就会收到电子邮件，直到晚上十点才会停，因为他们知道你不会去别的地方。没有成家的人情况更糟糕，因为不能说‘我要去照顾孩子’。”——从事市场营销的36岁女性

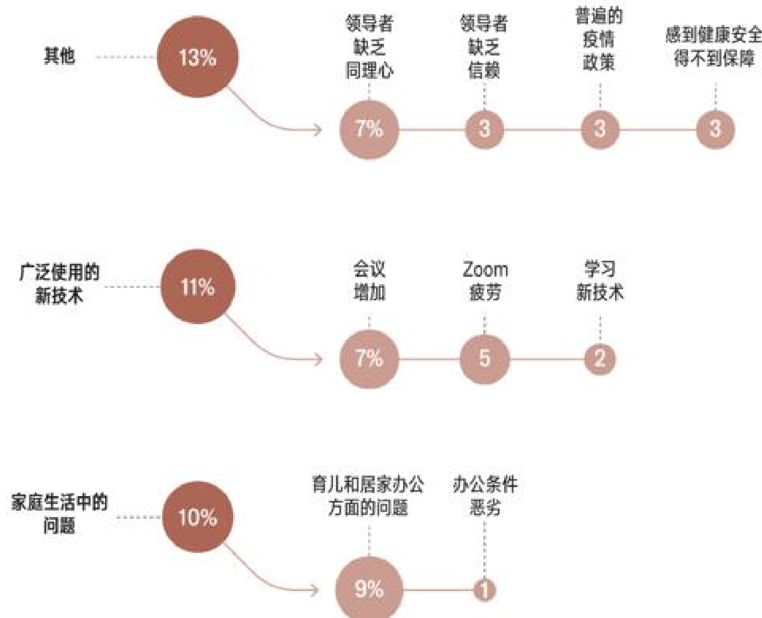
还有人说自己逐渐失去与同事的连接感，变得疏离工作。



“我工作的公司多次登上Glassdoor网站的‘最佳雇主’排行榜榜首，企业文化很出名，我也很喜欢。但现在不一样了。公司有趣的东西和人与人之间的联系很难搬到线上，现在的工作好像就只是工作，没有别的了。这段时间我很难平衡个人需求，无法保持身心健康。”——供职于某战略咨询公司的25岁男性

“我现在一直觉得工作很糟糕。我想是因为失去了与同事的社交联系，而且现在交流起来要耗费更多力气。我每天开始感到疲惫的时间点比以往更早了。”——担任娱乐总监的44岁男性

一些人在应用远程办公技术方面有困难，特别是应对越来越多的在线会议。还有意料之中的育儿问题也被提及。



“我现在应付工作的同时还要当好家长、老师和餐饮服务员。以前在外面给自己和家人寻找排遣情绪的出口就很难，现在所有的一切都在同一个地方进行，唯一的区别是四面墙里的空间。”——从事通信业的43岁女性

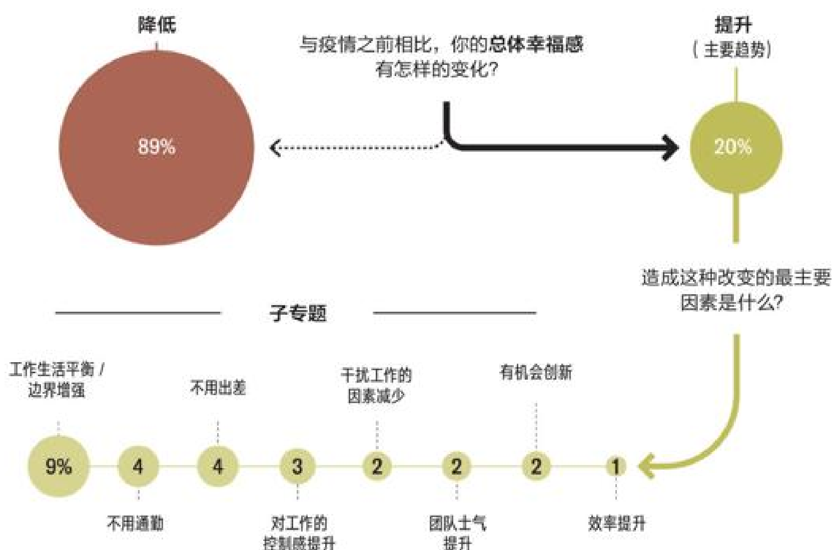
最后，一些参与者提到雇佣状况方面的变化，如工作时间大幅度减少、强制休假、解雇和职位变化。

明显的雇佣状况变化 9%

[5]

……不过，一些人的工作幸福感有所提升

这部分人比例较小，他们表示现在的工作状态好在差旅和通勤时间减少，对工作的控制感提升。



“我不得不想办法在家里放松和充电，这一点其实改善了我的工作生活平衡状况。”

——担任生产经理的37岁女性

“我以前每周待在办公室45小时，现在一直在家。我不用再跑遍全城去参加各种会议，可以在家里办公。我现在体重减轻，饮食更加健康，而且与家人共度的时间增加了。”

——担任非营利组织管理者的64岁女性



麦考利·坎贝尔是《哈佛商业评论》高级美编。格蕾琴·加维特是《哈佛商业评论》高级编辑。

疫情加剧职业倦怠

How the Pandemic Exacerbated Burnout

戴夫·列文斯（Dave Lievens）｜文

采访先锋研究者迈克尔·莱特（Michael Leiter）、克里斯蒂娜·马斯拉奇（Christina Maslach）。



30余年来，迈克尔·莱特和克里斯蒂娜·马斯拉奇一直是职业倦怠相关研究的先锋。

他们合作撰写了《关于职业倦怠的真相》（The Truth About Burnout），还有一本关于职业倦怠和工作的新书即将完成，都是由哈佛大学出版社出版。马斯拉奇还与苏珊·杰克逊（Susan Jackson）合作编制了马斯拉奇职业倦怠量表，根据不同人群进行调整，可以广泛用于评估职业倦怠。莱特参与制作了该量表在组织中最常用的版本。

他们的研究表明，职业倦怠是职场的问题，不是员工的问题。组织和员工彼此不合适——用他们的话说，发生错配时，员工就会倦怠。错配具体出现在以下的某一个或几个方面：员工对工作的控制程度、公平待遇、团队感、工作负担水平、回报水平，以及组织价值观。

当然，现在许多工厂的员工得不到应有的重视和公平待遇，普遍倦怠。不过在正常情况下，大部分雇主和员工通常可以找到更健康的平衡。去年，疫情颠覆了这一切。

我们请莱特和马斯拉奇分享他们在新冠时代的观察和思考。以下采访经过编辑。

疫情对你们关于职业倦怠的思考造成了什么影响？

我们认为，2020年没有改变职业倦怠本身——职业倦怠的症状依然是疲惫、讥诮和无效能感。如果有人在工作中这三种感受都很强烈，就说明这个人出现了职业倦怠，三项都很低则说明工作状态没有问题。不过，疫情虽然没有重新定义职业倦怠的概念，却使得职业倦怠和与之相关的职场苦恼明显加剧。许多人感到工作负担急剧增加，情绪问题和不公正的感觉加重。

居家办公是否让职业倦怠的风险上升了？

不一定，因为每个人的体验不同。对于内向的人、喜欢长时间不受打扰工作的人以及苦于长时间通勤的人而言，远程办公可能是件好事。但对于大部分人来说，失去与同事的联系和自己习惯的日常工作流程，本身就很令人苦恼，因此感到疲惫的风险很高。转为新的工作和沟通模式，比如教师突然不得不在线教学，也可能会影响人的效能感。

哪种职场的职业倦怠状况最严重？

也许是医疗行业，关键原因有以下几个。直接帮助新冠患者的人承担的工作量大幅度增加，令他们筋疲力尽。个人防护装备短缺，加上公共卫生系统整体对这次突发事件缺乏准备，打击了他们的信心，催生讥诮感。重症率和死亡率居高不下，让他们在情感上经受打击。缺乏基于实证的有效疗法，削弱了他们的效能感。还有最重要的一点是，这些问题在很多地方都持续了数月之久，接连不断。

医疗行业以外，其他必要工作的从业人员也受到了很大的影响。他们冒着被公众和同事感染的风险，个人防护装备迟迟不到位。一些行业发生了可怕的群体感染，比如去年春天北美疫情最严重的肉类包装厂。员工一边长时间加班，一边担心自己被感染，而且要适应新的安全措

施，因此感到极其疲惫和无效能。他们还会感到待遇不公，因为自己微薄的薪水没有改变，而其他行业的员工得到了“英雄津贴”或失业补贴。

全世界范围内的职业倦怠状况如何？不同国家或不同文化之间有没有什么值得注意的显著差异？

全世界的情况大体相似。不过，中国、日本和韩国等一些亚洲国家的公共卫生应对措施更高效。这些国家的感染率远远低于北美和欧洲，加重职业倦怠的因素也比较平缓。

迈克尔，你从加拿大和澳大利亚的医务工作者那里拿到了新的数据，这两个国家去年阻止病毒传播的工作颇有成效。目前你有什么发现？

对加拿大执业医师的纵向研究表明，医务工作者的职业倦怠比例出现高峰。2020年6月，感到倦怠的比例增加到23%，而疫情前是14%。投入工作的比例从36%下降到27%。这是加拿大所有医护人员的数据，不只是抗疫一线人员，而且收集数据时加拿大的防控情况相对良好。可以想象，其他地方的情况有多么糟糕。一个值得注意的数据点是，无效能感有所下降——总体来看，医护人员觉得自己的工作做得还不错。

我们在去年是疫情高发区的一家澳大利亚医院开展了问卷调查，发现疲惫和讥诮水平很高，主要是因为防疫准备不足、信任破裂。工作人员分享的疫情期间的工作经历令人心碎。当然，每个人都十分疲惫，但“低估价值”“士气受挫”和“不公”等词语反复出现在他们的讲述里。

一位工作态度散漫的员工写道，他们觉得自己对于组织而言可有可无，并不重要。另一位严重倦怠的员工讲述了教科书般的疲惫、讥诮和无效能感混合的体验。她的团队每周接到不同的任务，从一个病房到另一个病房。他们收到各种混杂的信息，不知何时能重返原本的工作岗位。最后他们觉得自己就像别人游戏里的过客。接触患者的员工和可以远程工作却仍在一线的员工里，认为自己受到不公正待遇的比例也都有上升之势。

不过，依然保持着良好工作状态的员工多半提到了居家办公的好处。一些人提到自己的雇主积极调配个人防护装备并谨慎行事。

组织尝试评估员工职业倦怠的时候犯了什么错误？

最大的错误是一味关注员工的疲劳程度，或者只运用一到两个指标。我们见过的最差的一种方法是直接问员工“你有职业倦怠吗”。这类方法在概念上就有问题，预设所有人对倦怠这个词有同样的理解，而且无法让公司了解具体应该解决的问题。

这类方法还有一个问题，是无法区分真正职业倦怠的人和只是感到效率低的人、讥诮和工作态度散漫的人，以及工作负担过重但依然认真工作、保持信心的人。这几种类型需要的应对方法各不相同。比如工作负担过重、感到疲惫的员工需要的是休假或调整工作内容。但如果是真的出现了职业倦怠的员工，即使减少工作量也无法缓解——他们不会相信你是出于好意，只会觉得是因为自己工作能力不足。

组织的另一个错误，我们认为接近不道德：进行评估但没有后续措施，甚至不把评估结果告知员工。这种做法对员工信任的负面影响可能比完全不采取行动更严重。

许多领导者对职业倦怠有误解，认为倦怠取决于个人意志是否坚强。这样的领导者需要了解些什么？

不能想当然地认为只是个人适应力的问题。特别是现在，出现职业倦怠并不能说明员工性格方面有缺陷。更有效的应对措施是，在疫情这样的紧急情况下为员工提供支持，在正常情况下调整工作环境，让员工享有可持续、有效率且充实的工作生活平衡。

等到疫情过去，组织如何帮助员工从疫情引起的职业倦怠中恢复？

要注意，感觉自己倦怠或显得倦怠的人不一定都有倦怠的全部症状。与表现出所有症状的严重倦怠相比，因为工作负担太重而产生的过度劳累更容易缓解。

不过，还有人承受着全部三种症状，或者随着疫情蔓延会出现全部症状。要在疫情之后缓解职业倦怠，可以参考以下几个建议。

第一，以员工认为有意义的方式认可他们做出的贡献。很简单，对全体员工说一句真诚的“谢谢你”，送一份感谢的小礼物，就能发挥很大的作用。不要评选表现特别出色的员工——去年我们哪个人的表现不特别？

第二，确保领导者和员工进行诚恳、开放的沟通。这样能够保证员工对职场状况有一个清晰的了解，确认自己的工作是否有保障。除了减少歧义和困惑，这项举措还能让员工感受到尊重和支持：“我们关心你，我们需要大家齐心协力渡过难关。”这种公平感、价值感和融入感能够有效地防止讥诮和无效能感。

第三，要意识到情况已经改变了。现在新的工作方法在疫情之后也许能帮助员工更好地完成工作。举例来说，以后也许可以让更多的人远程工作。还可以想一想，疫情封城期间无法完成的一些任务，可能以后也根本不必去做。

还有，应当鼓励员工自行采取有利于恢复状态的措施。睡眠是每个人都必不可少的，这点毋庸置疑。不过重点是要让员工积极进行能让自己感觉好转的活动。

你还需要公开表示组织会充分做好准备，防范以后的危机。让员工看到雇主为将来的突发事件做准备，相当于向员工重申组织的确关心他们。

最后一点，往后我们都应当思考健康工作环境的新模式，包括重新思考工作时间、场所以及完成工作的方式。我们不仅要考虑引起职业倦怠和工作压力增加的原因，还要考虑如何打造更好的工作场所、如何设计更好的组织。这需要以有创意的新方式重塑工作场所。



戴夫·列文斯是《哈佛商业评论》高级副主编。

医院对抗职业倦怠的六个教训

Six Lessons on Fighting Burnout from Boston's Biggest Hospital

乔舒亚·鲍（Joshua J. Baugh）阿里·拉贾（Ali S. Raja）| 文

马萨诸塞州综合医院领导者分享疫情中支持员工的方法。



马萨诸塞州综合医院提供

研究表明，员工职业倦怠既是个人问题，也是组织问题。即使不是全球疫情期间，应对职业倦怠也是个难题——而现在，员工身在危机前线，你该如何避免员工筋疲力尽、效率下降？

身为波士顿马萨诸塞州综合医院（MGH）急诊科的领导者，我们为医生、护士、行政和后勤工作人员提供支持，让他们专心护理患者渡过疫情。根据过去在医院应对职业倦怠的经验，再想一想新冠疫情的严重程度，我们意识到，职业倦怠是当前的重大风险。因此，我们运用自己掌握的知识，制定专门针对疫情的战略，为员工提供支持。另外，为了更好地了解我们的工作对员工效果如何，我们还在急诊部60位医生中间开展了匿名问卷调查，下一步计划是观察其他员工的状况、验证目前的

结论。

我们的初步结果表明，虽然职业倦怠水平在疫情中上升了，但MGH的情况没有美国其他医院的急诊科那么严重。此外，我们的许多医生表示工作满意度有所提升，赞扬医院的领导力、有效沟通和确保充足资源的能力。



一位在马萨诸塞州综合医院接受呼吸机治疗33天的患者受到朋友和邻居的欢迎。

图源：苏珊娜·克赖特尔（SUZANNE KREITER）/《波士顿环球报》发布于GETTY IMAGES网站



装有手套的有机玻璃墙，让医护人员在保证自身安全的前提下照顾患者。

图源：马萨诸塞州综合医院提供/罗伯特·塞格（ROBERT SEGER），MBA

虽然危机中的职业倦怠问题并没有简单的答案和万全的对策，但我们希望分享经验可以帮助医疗行业内外的其他所有组织。以下介绍我们用过的所有重要策略，按照心理学家克里斯蒂娜·马斯拉奇和迈克尔·莱特提出的帮助员工提升工作投入度、缓解职业倦怠的六大要素分类：有益的工作、自主性、公正透明、合理的工作负担、集团归属感，以及一致的价 值观。

[1]
有益的工作

让工作有充实感，是避免职业倦怠的重要方法。金钱回报就属于这种方法，所以我们坚持以往的薪资和奖金结构。不过，情感回报也是一个让员工保持动力的重要且有效的方法。因此，我们齐心协力强调这样的信息：每个人的工作都很有意义，值得感激。

首先，我们会将新冠患者离开急诊部去接受进一步治疗之后的积极进展告诉员工。我们还努力收集患者感激的反馈分享给员工，否则员工无从得知。我们的调查表明，强调护理新冠患者的重要意义，并向员工提供直接来自患者的积极反馈，是维持员工适应力的关键。

另外我们发现，医生若能够与患者及其家属进行持续有益的互动，尽管要遵守严格的物理距离规定，幸福感也会更高。为了在家属无法陪同的情况下保持人与人交流的积极影响，我们利用视频会议系统，让患者家属与我们的医护团队远程交流。我们还组建了一支会说西班牙语的医护志愿者团队，为有语言障碍的患者家属提供重要对话的翻译服务。设法在新的安全规定下重现疫情前能够让工作产生意义感的交流，是在危机中帮助员工保持积极性的重要方法。

[2]
自主性

疫情相关的限制，严重影响了许多人对自己生活的控制感，这一点可能也会严重影响工作满意度。为了应对这个问题，我们采取了三个步

骤。第一，如果没有安全感，就很难有控制感。因此我们采用了非常基础但十分重要的安全措施。急诊部的全体医护人员，跟医院的所有员工一样，都能得到符合需求的个人防护装备，并定期接受新冠检查。我们还调整了急诊部的流程，尽可能地降低接触病毒的风险。

第二，我们有意留出余地，让员工自行选择如何适应新常态。举例来说，我们引入了减少面对面接触的在线服务选项，向员工强调这是一个可用的选项——医生和护士可以自愿使用新系统，但并不强制。



重症监护室护士贝尔扎·贝坦库尔（Belza Betancur）接种了马萨诸塞州综合医院第一针辉瑞研发的新冠疫苗。图源：克雷格·沃克（Craig F. Walker）/《波士顿环球报》发布于Getty Images网站



马萨诸塞州综合医院员工在休息帐篷里兴高采烈（且保持社交距离）地聊天。图源：帕特·格林

豪斯（Pat Greenhouse）/《波士顿环球报》发布于Getty Images网站

第三，我们邀请每一个人参与解决疫情带来的新问题。一位员工提出在有机玻璃墙上装手套，帮助医护人员更加安全有效地护理患者，我们立即采用了这个创意。这种措施立竿见影地改善了关键工作流程，还让大家看到个人的贡献可以产生实际影响。

在当下这种大家都感到失控的时候，提供有力的防护、让员工自行选择、鼓励员工提建议这三种策略帮助我们的员工感到更有自主权，缓解了职业倦怠。

[3]
公正和透明度

面对疫情和随之而来的恐惧和不确定，员工希望确定，自己至少能得到公正的待遇。令员工在这方面安心的一种最有效的方法，就是清晰透明的沟通。领导者往往会保留复杂的信息，不让员工知道，一味自上而下地下达命令，既不解释原因，又不倾听员工需求，也不会留意保障不同群体的公平待遇。这种方法是不对的，危机时期尤其不妥。即使无法提供员工想要的所有答案，公开分享已知的信息并且表明哪些部分还不清楚，也好过什么都不说、让员工猜测。

出于这种心情，我们采取了几种方法在急诊部提升透明度。早在疫情初期，我们就开始向全体员工发送邮件说明最新情况，几乎每天都发。邮件中说明运营和治疗方面的变化，解释领导层应对当前艰难抉择的原因，并提供新冠患者人数变化的详细信息。我们还发起了每天两次的“巡视”，让领导团队亲自去看看一线医生和护士的情况，了解他们担心的问题，讨论不断变化的医疗方案（很多员工太忙了，无法及时跟进邮件内容）。最后一点，我们增加了在线员工会议的频率，每周开展整个急诊部的在线“学习型会议”，为不同层级的员工提供建立联系、分享新观点的机会。



马萨诸塞州综合医院重症监护室入口处贴着表达感激和支持的信息。图源：马萨诸塞州综合医院提供

透明度和公平，是我们资源分配计划的核心。分配有限的防护装备和疫苗时，我们极力避免让人们觉得哪个群体有特殊待遇，并且让大家都了解决策依据。分发防护装备的唯一依据是接触病毒的程度：资深临床医师和清洁人员一视同仁。有了疫苗，在急诊部现场工作的所有员工无论职位，都能够立刻接种。这样的政策获得了显著的效果：在问卷调查中，参与者表示频繁沟通、透明度和公平的决策是令他们继续信赖我们的制度、继续投入工作的重要因素。

[4]
合理的工作负担

为了最大限度地保证员工工作效率而为其减少工作负担，这个平衡很难把握：要给员工足够多的工作，免得无聊，但又不能太多，否则会

造成职业倦怠。在危机之中，这个平衡就更难把握。对于很多人而言，疫情使得工作的压力和难度显著提升，所以期待员工保持疫情前的表现并不现实，还会适得其反。

我们医院担心病毒传染，减少了急诊接待患者的数量（这点与全国性的趋势一致：研究表明，新冠以外其他疾病的患者前往急诊室的意愿下降）。不过，我们选择让急诊部的员工人数保持不变。平时最忙碌的时候，我们的重症监护室有两位主治医生，但疫情前增加到了三位。患者数量减少，但医生数量不变，使得每一位医生接待的患者人数减少，于是可以为每一位患者投入更多精力。

这种做法在经济成本方面似乎不合理，但我们认为，现在与患者沟通需要更多时间（因为要穿防护服，还有其他新的防疫规定），情感上的负担也更重（因为要面对这种不熟悉的疾病）。减少患者数量，让医护人员在精神上得以休息，应对严峻的挑战，整体长期保持效率。

仔细考虑对员工的工作量要求，对于避免职业倦怠至关重要。我们的情况是，疫情变化令工作负担变得更加沉重，我们就必须相应地为员工减负，将负担维持在合理范围内。

[5]
集团归属感

现在人与人之间必须保持物理距离，许多传统的互动都无法进行，但正是在这种时期，维持员工的团队感才尤为重要。没有了日常职场中不经意的偶遇，领导者必须有意协助员工与团队保持连接感。



马萨诸塞州综合医院癌症中心的护士，和医院其他部门的许多工作人员团结起来协助治疗新冠患者。
图源：马萨诸塞州综合医院提供

为了达到这个目的，我们采取了若干措施，重点就是帮助团队增强连接感。除了提升在线员工会议和其他正式及非正式交流的频率，我们还发起了每周一次的在线“健康活动”（领导者通常不会参与），让员工在没有上司在场的情况下畅所欲言。我们还鼓励进一步的跨部门合作，比如让没有受到太大冲击的科室的员工开会进行头脑风暴，设法为急诊部和其他受疫情影响严重的科室提供帮助和资源。

这样的措施取得了成效。员工感到组织成功地建立了超越部门的集体感，帮助他们与同事建立了更紧密的关系，获得了更多支持。参与问卷调查的员工里有约2/3表示自己的集体归属感和共同使命感比疫情之前更强烈，说明我们的团队工作成功地为他们提供了精神上的支持。

[6]
一致的价值观

保持价值观一致，即是要保证组织的决策和工作环境与领导者主张的目标和价值相一致。要避免职业倦怠，必须做到这一点。员工如果觉得领导者虚伪，感到幻灭，就会导致倦怠。

这场危机中，我们急诊部最为重视的一直是服务和安全。我们的最高目标一直是好好照顾患者，同时保障员工的安全——哪怕组织要为此付出经济代价也在所不惜。这样的价值观与很早以前选择取消非紧急手术、不惜损害利益的决策一致。在这个目标指导下，我们医院还将大部分病房转为新冠专用治疗区，让急诊部员工集中治疗病情最严重的患者，等他们病情稳定后就送去住院。这让我们得以为新患者提供最佳治疗，还能缓解急诊部人员密集的状况，让员工和患者能够保持适当的距离。

...

危机总是会带来压力。波士顿发生疫情，急诊部负责应对新冠这种我们知之甚少、致死性和传染性却都很高的新疾病。即使在这样的极端情况下，也可以采取措施防止压力演变为职业倦怠。虽然不同的医院（乃至不同的行业）需要不同的做法，但基本原则是通用的：避免倦怠和人员流失的最佳方法是为员工提供支持性的安全环境，让员工自主安排工作。若能营造这种积极的职场气氛（无论是实体办公室还是远程办公），员工即使面对着全球疫情这样变幻无常的危机，也能保持高效投入。



乔舒亚·鲍是马萨诸塞州综合医院急诊部临床治疗助理主管，急诊医疗管理、灾害医疗部成员，在带领急诊部应对疫情的工作中发挥了不可或缺的重要作用，并开展了对优化急诊部诊疗流程和医护人员职业倦怠的研究。阿里·拉贾是马萨诸塞州综合医院急诊部执行副主席，负责监督临床工作。他也是哈佛医学院急诊医学与影像诊断学副教授。

职业倦怠教会我的事

What I Learned When I Was Burned Out

瑞安·卡尔德拜克（Ryan Caldbeck）| 文



摄影：杰茜卡·周（Jessica Chou）

我一直把职业倦怠和缺乏自律联系在一起。我以为职业倦怠的人不重视自己身体的需求，熬夜工作，不好好锻炼和吃饭。我是一名身体健康、事业相当成功的企业家，根本不可能倦怠。这种想法大错特错。

我在2011年与罗里·埃金（Rory Eakin）一同建立了技术驱动的投资平台CircleUp。创业之初十分艰难，也令人兴奋不已，然而几年后，到了2016年中期，有些东西改变了。当时我们意识到，CircleUp要想存续就必须调整方向。这个问题带来巨大的压力，促使我们进行了裁员，是我担任CEO以来第一次裁员。之后我们必须为公司确保另一轮融资，并推出第一个投资基金。在此期间，我还面临着个人生活方面的严重问题：妻子和我无法生育，而且我被确诊癌症。这件事只有公司董事、联合创始人和很少的几个亲近的朋友知道，我没有告诉其他人，担心在已经举步维艰的时期影响公司士气。

很长时间里，我感到孤独、恐惧、沮丧。我失眠，无法放松，一直焦虑不安。我开始头痛，视觉模糊——几次核磁共振检查表明这种症状与癌症无关。平时我做出若无其事的样子，好让董事会、投资者和员工安心。有时员工会看出我的挣扎。2017年年底，一位董事建议我休假六个星期。但我依然罔顾自己的感受，说成是“创始人/CEO都会有的疲惫”。锲而不舍一直是我的长处，我却没有意识到，这种习惯是一柄双刃剑。

之后几年过去，事业和生活方面的问题都平息了。我接受手术，切除了恶性肿瘤。CircleUp的融资和基金都获得成功，我们在调整方向后继续发展。妻子和我迎来了第二个期盼已久的孩子，然后是第三个。可是职业倦怠真的发生了。我难以从公司的成功中获得乐趣，却会由于损失而感到非常痛苦。2019年的一天，五岁的女儿对我说：“爸爸，你看起来总是很伤心。”这时候我知道应该改变了。

十月，我告诉董事会，希望辞去CEO职务。我解释说，虽然会经历艰难的转型，但我相信这对于公司和我个人而言都是正确的选择。我们协商安排了12个月的时间，其间进行另一轮融资，并寻找继任者。这段时间也很难，因为我已经精疲力竭，却必须表现出激情和活力。然后疫情来了。之后的几个月异常艰难，不过在团队惊人的努力之下，我们完成了融资，新CEO于2020年10月上任，我转为执行董事长。

这段经历让我学到了很多。我尝试把这段时间的收获应用到CircleUp关于心理健康的决策中，疫情之中尤其需要重视这方面。时至今日，作为一个团队，我们确定了几大重要议题：归属感、脆弱性、同理心、控制感，以及外部资源。

归属感。担任CEO的时候，我感到比人生的其他阶段更加孤独。我总是问自己：我可以成为团队成员的“朋友”吗？我能否分享自己的真实感受？有这种感觉的不止CEO——许多人感到孤独，现在尤其孤独。我们CircleUp一直努力加强职场中人与人之间的联结，相关活动有小团体聚餐（疫情前）、面向新员工的伙伴计划，还有让大家相互认识的社交活动。疫情中我们发起Zoom欢乐时光、知识竞赛和才艺表演。有时我们还会开展小规模的线下活动，比如戴好口罩、保持社交距离的散步。重点在于提供空间让员工建立人与人之间的联系，希望能够建立友谊和

团队感。

脆弱性。美国崇尚坚强忍耐的商业文化，人们因此很难承认自己没有把握。我倦怠的时候发现，自己很难信赖和依靠别人，而这只会让情况更加糟糕。CircleUp团队努力鼓励员工表现真实自我、如实表露脆弱，真的是集体的努力。比如说，去年高管给全体员工发邮件通知重要事件，从新冠暴发、争取种族平等的抗议到美国国会的风波。我们希望员工明白，他们不必独自处理自己的情绪。领导团队尝试以身作则，在工作中表现出“完整的自我”，而且不只提交360度评估，还会毫不避讳地与团队讨论。虽然以这种方式分享往往令人不安，但我们发现，这样有助于建立信赖，鼓励每一位员工展露脆弱。

同理心。每个人都在忙自己的事情，可能很难与不同团队、不同层级的其他人产生同理心。远程工作更加深了这个问题。我们CircleUp鼓励领导者示范和讨论同理心的重要性。我们还让团队成员定期聚会（现在是线上聚会），让大家了解其他人手头的工作及其对于组织的重要性。管理者与下属一对一交流时会问“你最近还好吗”，还要追问“真的好吗”。我们内部讨论创业者时也会注意运用同理心。CircleUp的使命是为初创企业提供资本和资源，帮助其成长。因此在讨论创业者表现的时候，无论是怎样的情况，我们都坚持使用带有敬意和同理心的语言。

认可。已有研究表明，缺乏认可是造成职业倦怠的另一个要素。有时候承担慢性压力的人甚至意识不到自己已经取得了一定的成就。我自己倦怠的时候，因为某位顶尖风险投资者在网上对CircleUp发表的积极评论而沮丧。我没有因为他喜欢我们而高兴，反而为他没有更好地了解我们而感到挫败。我们希望能让CircleUp的每个人感到自己获得了认可，因此我们会在全体大会和公司网站上展示员工的成就，也会在Slack上庆祝大大小小的成功。

控制。创业天然就有风险——你很少会觉得自己能够控制自己的命运。不过，即使是初创公司，也可以让员工有控制感。CircleUp会确定每个团队的目标和主要成果（OKR），在公司内部公布。每一位员工与管理者之间有清晰透明的协议，员工可以自行选择完成目标的方式，我们希望这样能让员工产生自主感。我们也鼓励员工留出不受打扰的时间，专注自己的工作，或者陪伴孩子。我们希望让员工自行控制自己的

时间，避免没有效率的会议导致工作拖到晚上。

外部协助。一年里有7%的美国成年人受抑郁影响，可能与职业倦怠有关联。这个数据表明，一个有60多名员工（与CircleUp规模相当）的公司里就有几个人正在承受或承受过这种痛苦。我状态最差的时候，每一天都很难熬，那时我想自己可能会在临床上确诊抑郁，但没有向医生寻求帮助。我们CircleUp尝试帮助团队成员避免严重的心理健康问题。我们提供定期的健康休假、心理健康开支补贴、心理健康应用的费用报销，并对领导者提供培训，让领导者不仅学会留意和缓解自己的压力，还要及时发现有压力的员工，与他们沟通，引导他们获取必要的外部资源。

...

导致职业倦怠的因素不一定都在职场。员工的睡眠状态、日常锻炼、人际关系和饮食，公司通常都无法干涉。不过有些事情领导者可以协助，比如管理工作负担、留出更多自由时间，表扬员工的业余兴趣爱好，提供健康的零食和工作餐，等等。更重要的是，领导者还可以建立重视团队成员健康的职场文化。我们每个人都要留意职业倦怠的风险，建立防止职业倦怠的环境。我自己在应对职业倦怠时最大的一个错误就是没有向董事会和团队成员求助。我们都应当努力，让组织内部从CEO到一线员工的每一个人都能在需要支持时毫无顾虑地寻求支持。



瑞安·卡尔德拜克是 CircleUp 创始人兼执行董事长。

新希望刘畅：农业的本质是长期主义

廖琦菁｜文 李全伟｜编辑

新希望在不断变革过程中，长期坚持“五新”理念——发现新赛道、实施新机制、依托新科技、需要新青年、承担新责任。



2013年5月22日，新希望六和股份有限公司（以下简称“新希望”）发布公告，刘永好辞去公司董事长一职，公司董事刘畅接任。

这一刻是中国改革开放之后兴起的一代民营企业，面临代际传承的重要瞬间。当时，随改革大潮而生的大部分民营企业，在经历三十余年的改革与发展后，多数都面临着两个重要任务，一是企业本身的转型，二是要解决企业传承的问题。

新希望六和新老董事长的交接是中国民营企业家族传承的缩影——父辈刘永好四兄弟白手起家，凭借改革开放的东风，带领企业快速发展壮大。企二代刘畅长期在海外学习成长，了解西方成熟的企业管理体

制，期望引领公司变革。将全球眼光与现代管理融入到深刻创始人基因的民营企业，能否成功？如何将企业发展从追求规模转为追求质量？这些是以刘畅为代表的企业传承人必须回答的问题。

接班8年后，刘畅交出了一份颇为亮眼的成绩单。在刘畅的领导下，新希望市值从270亿元增长到千亿元。2016年，新希望发布《养猪业务战略规划》，将战略目光从饲料生产转向猪养殖，得益于近两年猪价的高位运行，新希望曾在2020年9月创下市值1800余亿元的纪录。支撑新希望高速增长的秘诀，不仅仅是赛道转变，还包括竞速发展背后的组织革新。

在2020年《哈佛商业评论》中文版发布的中国百佳CEO榜单中，刘畅首次入榜，排名第63位，是榜单中唯一的民营企业接班人。借此机会，我们在新希望北京办公室对刘畅进行了专访，她思路敏捷、爽朗直率，与我们分享了新希望的战略思考逻辑，以及作为家族企业传承人的感想与感悟。

践行“五新”理念

HBR中文版：新希望深耕农业近**40**年并长期处于行业龙头地位，取得如此成就的主因是什么？

刘畅：主要因素在不同时间段是有变化的，尤其是从我接班到现在，整个社会和商业都发生了巨大变化，甚至一度怀疑传统企业是否能活下来。当然，客观地讲，有很多因素是不变的，比如大家熟知的企业家精神、社会责任感、持续变革的能力等。对新希望来说，这些年我们总结了五方面的经验，也是我们现在提炼的“五新”理念，这五个方法是新希望这么多年变化中始终适用的。

HBR中文版：这五个方法具体是什么？

刘畅：第一是发现新赛道。我们的主赛道从传统的饲料生产转到养猪。养猪这件自古就有的事情，会成为新赛道，是因为现在养猪的方法改变了。科技养猪，依托生物技术、数字技术，养猪成为一个资本、技术、人才密集型的产业，这些模式的变革，让养猪可以实现规模化，变

得更科技、更高效，它便成为了一个新的赛道。

第二是实施新机制。公司开辟了众多新赛道之后，要依靠新机制赋予这些赛道新的活力。比如新希望在从植物蛋白转为动物蛋白这条路上，我们发现后端产品的空间相当大，像休闲零食、动物食品、保健品等等。这些新产品并不是从零诞生的，蛋白质这个核心要素我们过去已经拥有了，但需要用新的方式去发掘赋能。那么我们就需要运用新的机制。新希望现在内部有合伙人机制做产品孵化，同时我们也寻找一些外部成熟的团队一起做。

第三是依托新科技。我们需要依托新的科技，才能在新赛道上走得更好。比如冷链物流，新希望有相当多的上游货品需要冷链配送，但目前全国冷链物流的水平参差不齐，而我们需要产品做到生产、流通、售卖各环节的一码追溯，所以我们利用物联网技术去做车与库、店与货之间的数字联网。

第四是需要新青年。在实施人才年轻化过程中，曾经有许多声音，但我们认为坚持下来是非常正确的一件事情。坚持用新的年轻人，持续做核心业务团队的年轻化，让年轻人成为接班人。

第五是承担新责任。新希望是一个社会性企业，我们的产品是老百姓日常生活的必需品，所以农业本质上是一个责任心行业。这个责任心不是简单地通过产品品质或是创意领先体现，而是作为一个在消费层面最高频最基础的行业，我们需要在生产、运输、交付的每一个环节负起责任。

比如现在消费分层，我们的产品要如何变化；在供应链时代，我们作为这个领域具有较大规模和影响力的企业，应该如何团结上下游；在数字化环境下，我们作为行业核心企业，必须提前半步转型，以带动整个产业链的转型升级。这些责任是时代给我们的关卡，既是挑战也是机会。

HBR中文版：那么你们如何把握企业的变与不变，哪些要素是你们长期追求的？哪些要素是不断创新和变革的？

刘畅：围绕我刚才提到的“五新”，会看到人在变、技术在变，商业模式、人的工种也发生了变化，甚至是公司的赛道都变了。但是亘古不

变的，是企业家精神和公司的核心文化。

这些年我们特别强调自己的文化。新希望在发展的前二十年是在不断地往前奔跑，不停地增长。在近十年中，我们很多时候是在反思自己、观看自己，然后思考我们究竟要靠什么再持续增长，此时就必须面对自己的文化是不是能跟得上。

我们的“三像”基因一直没变：像军队、像学校、像家庭。像军队强调规则感以及目标的达成。像学校指的是持续创新的能力，以及学习的能力。多数企业不讲像家庭，但我们由于产品的特殊性，它不是一个纯粹的工业化逻辑，还有生命的逻辑，需要用情感和爱陪伴、孕育这些生命。

HBR中文版：你提到赛道的变化，新希望是以鹌鹑养殖为发端的，现在又从饲料再回到猪养殖，这一战略转变背后的逻辑是什么？

刘畅：我们最早是从养鹌鹑做起，但后来很快发现很难形成规模化的产业。后来转向做饲料，是因为过去下游的养殖一直是比较传统且分散的，因此我们将饲料生产集中化，通过经销商去售卖。做饲料的核心点是配方、机械和销售。但随着养殖模式的迭代，现在的养殖在下游已经有了一定的集中度，在这样的情况下，养殖变成整个产业链最核心的一个利益增长环节。

新希望组织变革实践



做农业，新希望是以能否实现技术化和规模化作为一个标尺，农业有那么多环节，究竟选择进入哪一个环节，要看我们通过技术能力能否

提高效率，通过技术方法能否做到规模化，这是新希望在这个行业做选择的一个判断逻辑。

引领行业的数字化转型

HBR中文版：在数字化浪潮下，对于传统行业来说，技术变革的重要性体现在哪里？

刘畅：数字化是新希望必须要做的事情。作为头部企业，我们通过商业活动积攒数据，通过数字化交换数据，数据之间产生网络效应，这个网络效应带来巨大的社会价值，使得头部效应更为明显，强者恒强。而数字化最终的目的，是让社会得到更好的进步、更快速的发展。所以数字化对于传统行业来说，是必然的选择。

HBR中文版：但在农业领域，技术变革发生得似乎有些慢，原因是什么？

刘畅：第一，行业在数字化认知上，存在一定的挑战。首先，行业从业人员的知识水平跨度比较大，平均水平相对较低，因此数字化水平也比较低。其次，虽然一些企业有资金、有责任感，也认识到数字化的价值，愿意持续投入，但前提是，企业已经把很多流程、数据标准化，再用算法替代一些人力，从而提高整个管理的效率，这就意味着必须是一家有相对规模的企业，并且与上下游之间的活动相对高频。所以这需要企业既对技术变革有清楚的认知，也有足够的社会责任感。最后，比较难的一点是，对于数字化的重要性，企业组织中的核心成员也能够达成共识。事实上，很多企业一把手都有这样的认识，但公司的核心管理层未必愿意去执行。特别是许多公司仍然使用以KPI为核心的管理方式，缺乏追求长期价值的动因。

第二，技术层面的难题需要一一破解。最关键的是基于生产场景的实操动作算法化，比如养一头猪，需要把饲养员、营养员的操作，根据轻重缓急的程度和重复的次数罗列下来。另一方面，因为养殖是跟生物科技相关的，比如说我们今天的猪肉都是“商品代”，是专门用作商品售卖的，但它的“祖代”相当于猪的芯片，现在仍由国外企业掌握。2019年

新希望成立了自己的育种公司，未来希望能够集中信息技术、生物技术以及资金，获得行业内领先的“芯片”自主能力。

HBR中文版：相应地，新希望如何在数字化过程中做好组织层面的持续变革？

刘畅：我们的特点是产业较多，供应链特别长，所以上下游的协同对于人员的管理能力以及精力的集中度要求非常高。如果一味依靠总部，总部会变得过大过重，也容易形成官僚文化。

因此2018年新希望提出打强腰部力量，实际上就是要打造公司的中台能力。这个中台能力是建立在数字化转型的基础之上的。通过采集数据，新希望把人力、财务、行政这些典型的穿透性管理职能放在中台。

同时新希望还有相当多的技术类能力，像是饲料的配方数据，也可以形成中台能力，共享给饲料业务线，并且用于猪养殖的育种、防控非洲猪瘟等等。再比如收成的判断，通过公司分布在全球的上百家子公司，了解不同地区的气候状况，特别是子公司的数量越多，公司的数据颗粒度就越细，那么我们做气候的判断、收成的判断就比别人更精准。还有像是工作服的集中采购，有相当多的服务性能力可以中台化。

最终，当新希望数据沉淀得足够多，能够通过数字化能力为子公司提供服务，并且大量数据形成生态后，公司的中台就坐实了。

以长期主义心态投入农业

HBR中文版：你曾公开表示做农业本质上需要长期主义，如何理解这句话？

刘畅：无论是经济危机还是新冠疫情，世界正在遭遇一次大的变化，所以这两年越来越多的人关注长期主义。这就相当于我们农业讲的周期。农业本质上是一个周期性行业，无论今天有多么科技化，农业始终靠天吃饭，农产品供需关系的源头，仍然是天气、地域这类地理要素。作为一个农人，我们早就接受了这种周期性，自古以来，农民都有囤粮的习惯，以便在收成不好的时候以丰补歉。所以做农业，要在当下做更长远的打算，以一种长期主义的心态持续投入。

另一方面，农业也是一个最为稳定最具备希望和生命的产业，并且这个行业仍然有相当大的成长空间，比如说整个行业目前的数字化水平参差不齐，对于供应链协作的认知度较低，再往上游，考虑与环境相关的耕种最优化。我们也看到全世界有以色列这样的国家，土地面积小，依靠科技做到世界最高的单亩产出，粮食不仅自给自足，还能出口。这也让我们看到更多的可能性，所以在这一片天地中，无论是技术，还是能力都有很大的改善空间，我认为大有可为。

HBR中文版：你们践行长期主义的挑战在哪里？

刘畅：最大挑战在于员工个人追求与公司理念的融合，并且这个挑战是持续的，无论是年轻人还是不同组织的新人，大家的价值观是存在差异的。新希望讲求长期主义，那么员工如何理解长期主义，如何把个人诉求和长期诉求结合在一起，并且持续迭代，这是一个大的挑战。

比如新希望养猪场里有很多90后年轻人，大家的氛围特别好，工作之外的时间一起打游戏，玩狼人杀、追剧，过得非常开心。但我会思考这样的氛围是不是真正能够吸引更年轻的人，如何让大家在一个比较封闭管理的工作空间中，找到自身的价值。我们认为，还是需要给他们平台，帮助他们在专业能力上持续提高。从农业方面的专业技术人员，通过选拔、培训和历练，成长为管理人员，或者是说在不同维度上发挥更大的潜力。持续发掘人才价值，让员工在新希望能够找到自身价值，实现自我成长，这是最重要的事情。

HBR中文版：你对猪养殖行业未来的判断是什么？

刘畅：因为近两年的高猪价，大家对养猪行业比较关注。客观来讲，这一波高猪价本质是非洲猪瘟引起的“全国性父母代生猪死亡”导致的巨大缺口，造成供需关系的巨大不平衡，在这一过程中产生了极高的猪价。而这个缺口目前正在被快速地补齐，这个过程也是猪肉价格回落的过程。这种下跌是必然的。因为历史上也一直是这样一个循环往复的过程。

很多企业看到了这个行业发展带来的一些机会，转型做养殖。它们依靠快速的组织能力和资金能力，用新的商业模式跨入这个行业。但是否能够在这个行业立足，我认为最终拼的还是企业的专业能力，这家企

业是不是一直专注在做农业，有心把农业作为一个核心的产业，“心力”是非常重要的。很多人谈能力不谈心力，是不对的。如果公司的心力不在于此，那么养猪做起来太累了，也不一定是长久的。另外，还要看公司是不是持续投入，去为未来尽可能地奠定一个提前半步的基础。把今天的投入变成明天的稍微领先，这是一个循环往复、持续投入产出的过程，而且不是一两年能够短期见效的事情。

HBR中文版：新希望的发展是否有一些对标的企业？

刘畅：值得我们学习的企业非常多，像美国有ABCD四大粮商，持续了200多年，生意仍然非常稳定。它们与各个国家友善的商业关系、与上下游互相担待的态度，无论种族肤色，能够做到你中有我、我中有你的共赢态度一起发展，这值得我们学习。我们有许多国内的同行也做得非常不错，它们勇于创新，敢于打破固有的模式，无论是管理模式还是养殖模式，我认为是非常值得尊敬的。

HBR中文版：**5-10**年后，新希望会变成什么样子？

刘畅：首先，我们的产业结构正在发生比较大的变化，核心板块从饲料转变为猪产业。因此，新希望会变成一个以猪养殖为核心的动物营养企业。第二，人才结构相应地发生改变，会有大量养殖相关的人员，有更多动物营养、生物学方面的人才，以及富有耐心爱心的养育员。第三，我们会变成一个越来越科技化的公司，成为一家数字驱动的公司。甚至在5-10年后，我们还会有更多的新赛道。

正向看待企业传承的压力

HBR中文版：你担任公司董事长**8**年，上一辈对你管理企业产生了哪些影响？

刘畅：上一辈对我的影响是持续的，在我20多岁的时候，一度把这种影响当做“阴影”，希望自己能够走出来。实际上是一种想要完成超越，然后证明自己的心情。现在我是很正向地看待这个事情，认为自己是一个挺有想法的人，也是对自己很有要求的。以正向心态面对，不停地试着跳起摸高，就是一个很好的进步。至于说现在还没有超越，也可

能是时间还不够。

HBR中文版：所以你一直是顶着压力的？

刘畅：客观地讲，我认为每个企业都是在不停地变，都是很折腾的。所以这些年压力一直挺大，可以说没有睡过一个踏实觉。但是这些压力也会带给我很多动力，可以转化为理性的认知和更坚强的内心。我明显感觉自己这两年好像皮实一些了，没那么在意别人的评价了。思维习惯也越来越理性，以前碰到一些事我会挺生气的，现在好像没什么感觉，问题来了我们就解决。这是一个转化的过程，可能也是我这几年最大的一个收获。

HBR中文版：这个过程中，你父亲会扮演怎样的角色？

刘畅：在面对特别大的不确定性时，我会去找父母单独聊，我发现以前自己特别无助的时候，他们会更明确地把我情绪的部分从中抽离出来，不会给我一个答案，只会明确告诉我哪些表现是情绪带来的，哪些可能是事实，事实当中哪些是我的优势，哪些是弱势。他会帮我做分析。

但到现在再有这种问题，他们给我的解答就非常少了，更多的是让我自己找答案，他们更像是我的一个倾诉对象，我自己一开始可能也期望从他们那里得到答案，但我现在也都这么大了，他也不一定能够给我答案，所以这也是我心理层面的依赖逐渐剥离的一个过程。

HBR中文版：做好企业的传承，你可否分享一些经验？

刘畅：传承做得好的企业其实不多。说我们传承好，如果从我个人来讲，言之过早。但是对于这个集体来说，我认为我们传承是做得比较好的。因为不只我一个人，包括我的搭档张明贵总裁，我们差不多大，我认为他做得比我还好。因为我们保持了“五新”理念，还有持续地给年轻人机会，大家一起犯错，然后正视自己的错误，而且坚信自己的文化价值观是正向阳光的。新希望的文化、知识和错误，三者之间不停交互，产生出来的东西就是公司新的动能，这个就很好。

就我个人而言，父母给予我的，跟给予这个组织的很相似，因为一个组织的文化是与创始人关联的，这些事情对于我的影响，也是给予这

些同事的影响，我们可以说都是一个师傅带出来的。所以大家都是在持续地学习，然后积极面对自己的错误。这是我在这几年感触最深的。

HBR中文版：在当前外部环境复杂多变的情况下，作为企业领袖，你面临最大的挑战是什么？

刘畅：过去我认为了解商业模式、做商业判断最重要，但现在这些已经没有那么难了。我发现最重要的是对人的了解和把握，一个组织最后还是靠人组成。特别是新一代人生活方式的巨大转变，那么与之对应的，怎样的公司载体是合适的，怎样的人才管理方法是适当的，这些可能都是很大的挑战。

HBR中文版：你目前的领导风格是怎样的？

刘畅：应该还没有形成，但我希望是直截了当。因为组织大了就很难管理，新希望的员工已经有10万人了。如果不选择直截了当的方式，会影响公司整体效率。当然，这种方式也许不够艺术，大家需要承受一些委屈、不公平，感觉会不爽，但我宁可让大家能够皮实点地去忍受，而不是娇气地追求完美。我们要的是在不完美中追求完美。

HBR中文版：在目前动荡的环境中，企业领袖最需要关注什么？

刘畅：关注变化。关注宏观环境的变化、行业的变化、人的变化、思想的变化。管理就是在管理不确定性，所以管理者要对这些变化特别敏感。

HBR中文版：作为中国百佳**CEO**，你认为是什么造就了杰出的公司领导者？

刘畅：李宗盛写给奔驰广告里的一句话挺好，“成功从不被谁终于拥有，我们至多与它片刻并肩。”



廖琦菁是《哈佛商业评论》中文版高级撰稿。

风险投资人如何决策

HOW VENTURE CAPITALISTS MAKE DECISIONS

保罗·冈珀斯（Paul Gompers） 威尔·戈纳尔（Will Gornall）
史蒂文·卡普兰（Steven N. Kaplan） 伊利亚·斯特雷布拉耶夫（Ilya A. Strebulaev）| 文
永年 | 译 牛文静 | 校 李源 | 编辑

对不透明过程的深入了解。

核心观点

迷局

风投是高增长初创企业的重要融资来源。可是，人们对他们实际的作为以及他们创造价值的方式知之甚少。为查明真相，笔者对领先的风投企业进行了有史以来规模最大的调查。

发现

风投依靠他们的关系网来找到投资机会，他们在考察了约100个机会后，会最终完成一笔交易。一旦他们对某家企业投入了资金，就会变成积极的顾问。然而，一般说来，他们认为创始团队的力量比初创企业的战略或商业模式更重要。

启示

没有融入风投关系网的企业家可能会面临障碍。可是，如果他们了解风投如何运营，各种背景的企业家就更有可能成功地推销自己并获得资金。





8193
WASHIN
B
B99
2006



在过去30年里，风险投资一直是高增长初创企业的重要融资来源。亚马逊、苹果、Facebook、Gilead科技、谷歌、英特尔、微软、全食超市（Whole Foods）以及无数其他创新企业的早期成功都部分归功于风投提供的资本和指导。风投已成为经济价值的重要推动因素。仅2015年，获得风投支持的上市企业就占了美国上市公司市值的20%和研发支出的44%。

尽管如此，风投实际做的事情以及他们创造价值的方式却鲜为人知。无疑，我们中的多数人都有一种广义的认识，认为风投将有创意无资金的企业家与有资金无创意的投资家联系起来，以此满足了一个重要的市场需求。可是，虽然风投投资的企业可以受到媒体追捧并改变整个行业，但是风投通常宁愿待在幕后，给自己蒙上神秘的色彩。

为揭开面纱，我们最近对绝大多数领先的风投企业进行了调查。具体而言，我们询问了他们如何获得交易源、选择并安排投资、管理投资后的投资组合企业、组织自身以及管理他们与有限责任合伙人（为风投提供资本）之间的关系。我们收到近900名风险投资人的回复，后续进行了数十次采访，这让本次对风投的调查成为迄今最全面的调查（参阅边栏“关于本研究”）。

我们的发现不仅对希望募集资金的企业家有用，而且还为培训下一代创业者和投资者的教育工作者、寻求效仿风投过程的现有企业领导人、试图打造初创企业生态系统的政策制定者以及希望将学校的创新项目商业化的高校管理层提供了深刻见解。

猎寻交易

风投面临的第一个任务是与正在寻找资金的初创企业建立联系——这一过程在业内被称为“产生交易流”。Breyer Capital的创始人、Facebook的首位风投人吉姆·布雷耶（Jim Breyer）认为，高质量的交易流对于获得丰厚的回报至关重要。他的主要线索来源是什么？“我发现，最佳的交易通常来自我的人际关系网中受信任的投资者、企业家和教授，”他向我们表示，“我的同侪和合作伙伴帮助我迅速筛选机会，并对我应该认真考虑的那些机会进行优先排序。”专家的帮助提高了交易流的数量，然后再缩小范围，保证质量。

布雷耶的方法很普遍。根据最近的一项调查，30%以上的交易来自风投人过去的同事或工作熟人提供的线索。其他人脉也发挥了作用：20%的交易来自其他投资人的推荐，8%来自现有投资组合中企业的推荐。只有10%来自公司管理层电子邮件里的陌生推荐。然而，近30%的交易是因风投人主动与企业家建立联系而产生的。正如FirstMark资本公司的里克·海茨曼（Rick Heitzmann）向我们表示的：“我们认为最佳机会并不总是会找上门来。我们认定并研究大趋势，主动与那些在全球发展趋势上抱持相同观念的企业家取得联系。”

这些结果表明，未在适当的社交和职业圈子里拥有人脉的企业家要想获得资金是多么困难。鲜有交易是在没有任何推荐的情况下，由创始

人叩开风投大门的。我们采访过的一些风投高管承认这一现实存在弊端：需要融入某些人际关系网可能会对非白人的企业家不利。尽管如此，许多风险投资人感觉到情况在改善。比如，Trulia的一名早期投资人、Acrew Capital的创始合伙人特蕾西娅·古（Theresia Gouw）向我们表示："虽然在历史上，女性及未被充分代表的少数族裔要进入这些关系网存在巨大障碍，但是这一行业已开始意识到错过了这些群体失去的机会和人才所占的比例。企业已将其合伙关系的多元化当成头等大事，这让这些人际关系网正变得越来越容易渗透。"

缩小筛选范围

即使对于那些的确有渠道获得风险投资的企业家来说，得到投资的几率也极低。我们的调查发现，一家风投公司每完成一笔交易，平均会考虑101个机会，其中28个会与管理层会面；10个机会将在合伙人会议上审议；4.8个机会将进行到尽职调查；1.7个机会将进展到与初创企业谈判风险投资协议；只有1个机会得到实际投资。一笔典型的交易要花83天时间完成，在这期间，企业尽职调查平均耗时118小时，平均要给10个推荐人打电话。

虽然风投拒绝的交易远多于他们接受的交易，但是当他们发现了自己喜欢的企业时，他们可能会非常主动。太阳微系统公司（Sun Microsystems）的共同创始人、科斯拉风投（Khosla Ventures）创始人维诺德·科斯拉（Vinod Khosla）向我们表示，当风投对某初创企业感到心动，尤其是在它得到了其他公司的报价时，权力动态就会迅速翻转。"最优秀初创企业拥有鼓舞人心的企业家，风投会为之竞争，"他解释道，"对于风投而言，明确表明你希望和不希望做的事情、你如何提供真正的风险援助以及你如何去实现大胆的愿景，是赢得这类机会的关键。而它们对资金回报会产生重大影响。"

风投在筛选的过程中会考虑何种因素？一种观点认为，风投要么喜欢"骑师"，要么喜欢"马"。（创业团队是骑师，初创企业的战略和商业模式是马。）我们的调查发现，风投认为骑师和马均很必要，但最终认为创始管理团队更加关键。正如传奇式的风险投资人彼得·蒂尔（Peter

Thiel）向我们表示的：“我们的生死由我们的创始人决定。”

实际上，在我们的调查中，95%的风投将创始人视为争取交易决策中的重要因素。74%的风投认为商业模式是重要因素，68%的企业看重市场，而31%的企业青睐行业。

有意思的是，在决定争取哪些交易时，企业估值仅在被提及最多的因素中排名第五。事实上，虽然大型企业的首席财务官（CFO）通常使用贴现现金流（discounted cash flow, DCF）分析来评估投资机会，但很少有风投使用DCF或其他标准的财务分析法来评估交易。相反，迄今为止最常用的指标是现金回报率，也就是投资收益倍数——简单地说，投资所回报的现金是所投资现金的倍数。下一个最常用的指标是一笔交易所产生的年化内部收益率（internal rate of return, IRR）。几乎没有风投针对系统性（或市场）风险调整他们的目标回报率——这是MBA教科书最基本的内容，也是企业决策者们的惯例。引人注目的是，在我们的调查中，9%的受访者没有使用任何量化的交易评估指标。与此相一致的是，20%的风投和31%的初期阶段风投称，他们在进行投资的时候根本不会预测企业财务状况。

如何解释这种对传统财务评估的漠视？风投明白，他们最成功的并购和首次公开募股（IPO）退出是他们回报的真正推动因素。虽然多数投资产生的收益极少，但是成功的退出可以产生100倍的回报。由于退出千差万别，风投关注的是寻找具有大规模退出潜力的企业，而不是把目光放在评估近期现金流上。正如INCECapital的J·P·加恩（J.P. Gan）向我们解释的：“成功的风险投资交易要花很长时间来发展、成熟和退出。我们极其关注的是回报倍数，而不是投资时的净现值（NPV）或内部收益率。内部收益率只在事后计算，届时我们的有限责任合伙人会退出。”

握手之后

对于有追求的企业家来说，典型的风险投资协议书通常像用外语写的一样。当然，理解这些合同对于企业创始人而言至关重要。这些合同旨在确保企业家在工作中能够创造优异的财务业绩，但如果企业未能实

现业绩，投资者可以接管企业。过去对风投投资条款的研究表明，风险投资公司通过精心分配现金流权（能够激励创始人创造业绩的积极财务影响）、控制权（允许风投在必要时候进行干预的董事会及投票权）、清算权（企业陷入困境、不得不出售时的收益分配）和雇佣条款、尤其是保留退休金的权利（这会激励企业家创造业绩并留在公司）来实现这一目的。一般说来，交易的安排是让达到了具体阶段性目标的企业家继续拥有控制权并获得货币回报。然而，如果他们未实现这些阶段性目标，风投可以引入新的管理层并改变方向。



然而，人们知之甚少的是哪些投资条款对风投最为重要、他们如何在这些条款之间进行权衡。因此，在我们的调查中，我们询问了哪些条款是他们曾使用过的，哪些是他们愿意协商的。

风投指出，他们在按比例投资权、清算优先权、反稀释权（这可以

保护他们潜在的经济利益）以及创始人的股份兑现、公司的估值和董事会控制权（这通常被视为最重要的控制机制）方面相对缺乏灵活性。正如一位风险投资人所言，允许风投收购某家企业额外股份的按比例权是最重要的权利，因为“我们获得回报的最大源泉就是我们在赢家身上双倍下注的能力”。风投在期权池、参与权、投资额、赎回权尤其是股息方面更具灵活性。这些条款中许多对风投的潜在回报影响较小，因而更有可能具有协商性。

尽管如此，许多风投在向初创企业示好期间，尽量不让关注的焦点过度局限于财务条款——同样还要重视该公司与他们投资组合的契合度以及他们的经验和专业知识如何帮助该创始管理团队。正如科斯拉向我们解释的：“为吸引最优秀的企业家，重要的是要拥有明确的观点，而不仅仅是挣钱。作为风投企业，你试图做的事情是什么，它是否与企业家的愿景投合？”

找寻阿尔法

一旦风投向某企业投入了资金，他们就会卷起袖子，成为积极的顾问。风投向我们表示，他们与投资组合中60%的企业每周至少进行一次“实质性互动”，与28%的企业每周进行多次这样的互动。他们提供大量的投资后服务：战略指导（提供给他们投资组合中87%的企业）、与其他投资者的联系（72%）、与客户的联系（69%）、运营指导（65%）、帮助聘用董事会成员（58%）以及帮助雇用员工（46%）。密集的咨询活动是风投用来为其投资组合中的企业增值的主要机制。（调查表明，私募投资者也是如此。）True Ventures的乔恩·卡拉汉（Jon Callaghan）表示，他的公司认为，咨询服务在吸引最优秀企业家方面发挥的作用至关重要，因此公司耗费了15年时间和1000万美元资金开发这些服务。他指出，“我们这样做是因为我们一次又一次地认识到，创始人是建立和领导团队的关键，而这些团队在风投中创造最大的产出。”

顶尖的风投基金挣到了大笔的钱。然而，对于风投如何实现“阿尔法”，或者说风险调整后的正回报率，尚未有明确的解释。我们决定直接

问风投——让他们评估其投资组合中交易来源、交易选择、投资后行动对价值创造的相对重要性。很多人称，虽然三者都很关键，但是交易选择才是最重要的。





我们还向风投问及什么因素对他们投资组合中的企业的成败最有促成作用。管理团队再一次被认定为是最重要的因素。Emergence Capital的共同创始人之一布赖恩·雅各布斯（Brian Jacobs）向我们表示：“我从未见过一家企业的成功全属于一个人的功劳。赢家似乎总是那些能够建立强有力团队的创始人。”风投提到的其他因素包括时机、运气、技术、商业模式和行业，他们对这些因素的重要性评级大致相同。也许令人意外的是，他们并没有把自己的贡献列为成功的主要来源。这些回答表明，为初创企业创造最大价值的是企业家，而不是风投资本。一位风投高管是这样表示的：“我们公司投入了大量的工作来帮助企业——从协助招聘到充当创始人的心理医生，无所不包。可最终，企业的成败还是源于创始人。”

风投之路

驱车沿帕洛阿尔多（Palo Alto）的沙丘路（Sand Hill Road）——许多数十亿美元级的领先风投基金所在的街道——行驶的旅游者通常会惊讶地发现，只有一些传统式设计的小办公室毫不起眼地坐落在枝繁叶茂的树木后面。不显眼的办公室只会增加这些公司在组织与运作方式方面的神秘感。

在我们的调查中，风投公司平均只有14名员工和5名资深投资专业人士。这种袖珍的扁平结构让人可以快速决策和行动——但是彼此的制衡也许就更少。

虽然他们的工作时间比传统的银行工作时间更长，但是我们调查中的多数风投公司报告称，他们每周的工作时间并不过量。平均起来，他们每周在工作上投入55小时，在人脉联络和寻找交易上花费22小时，与投资组合中的企业共事18小时。在新冠疫情高峰期间，我们进行的一次调查发现，虽然风投投资步伐略有放缓，但是风险投资人分配他们时间的方式大致相同——争取新交易、进行尽职调查、完成新投资并帮助投资组合中的企业。

风投术语

反稀释权：如果未来融资轮次的价格低于当前轮次，反稀释权允许调整当前投资者持有的股份数量。

清算权：它确保一家企业在出售时，风投先于创始人得到偿付。它通常保证投资金额或其倍数（比如，两倍）。

期权池：指的是为对初创企业当前或未来员工给予赔偿而预留出来的股权数量。它通常是企业总价值的一个百分比。

参与权：它允许风投资本家收回其投资的面值（或其倍数），然后在公司退出时分享高出该水平所创造的价值。

按比例投资权：是指风投在企业后续投资轮次中进行投资的权利，并维持他们最初的所有权比例。

赎回权：它赋予风投向公司返还股票的能力——也就是说，强制公司偿还投资的金额。

最后，我们问及他们与有限责任合伙人之间的互动情况。大多数人表示，他们认为自己的投资者更关心的是绝对业绩，而不是相对业绩。尽管如此，绝大多数风投表示，他们渴望相对跑赢市场。这种乐观情绪是可以理解的。截至2020年6月，2007年到2016年间在Burgiss Manager Universe中募集的风投基金平均每年的业绩超过罗素2000（一种小盘股指数）7%，超过标普500指数近5%。这些基金中，近75%的收益超过罗素2000，约60%超过标普500。

如何将这些发现用于实践？对于学术界而言，我们的研究结果为进一步探究交易来源、交易选择和投资后支持服务的本质及相对重要性提供了良好的基础。

此外，创始团队在风投心目中的杰出地位为学界指明了一个可能会产生丰硕成果的研究领域：是否存在一些经验和态度，可以用来界定有可能成功的创始人？

我们的调查结果也为企业家提供了重要的启示。由于风投依赖他们的人际关系网来获得机会，企业家应该研究谁属于某风投的人际关系网，并试图经某人介绍进入该关系网。由于管理团队在投资决策中具有举足轻重的地位，企业家应该仔细考虑自己真正在与风投会面时如何尽可能以最好的方式展现自己。由于风投每投资一家企业都要考察100多个机会，企业家应该做好向诸多风投机构推销自己的准备。

如前所述，未融入风投关系网的企业家可能会面临障碍。这些企业家可能不仅包括有色人种和女性创始人，也包括那些生活在硅谷、伦敦、波士顿、北京等传统风投热点地区以外的人。Cleo Capital的董事总经理萨拉·孔斯特（Sarah Kunst）指出，为风投热点地区企业家提供资金所取得的多年成功，为非传统地区的企业家制造了更高的进入壁垒。她表示："我们的关系网通常会反映出我们生活的地点和工作的地点。当某些群体被剥夺了权利的时候，人际关系网络壁垒会越来越高难以逾越。"她还补充道，即使生活在风投热点地区的少数族裔也处于不利地位。"如果你在做过的每一份工作中都没有得到充分提拔，你的头衔可能会比你的工作经验低好几级，而你的同辈可能并不是C级高管，无法聘用或任命你加入董事会。如果你所得的酬劳一直过低，你可能就没有灵

活的现金流加入独家俱乐部或天使投资，而那些错过的关系网节点综合起来，会对职业生涯和资产净值造成不可估量的损失。”

教育工作者、风投和整个社会都有责任努力减少系统性金融歧视，并确保更多的企业家获得资金和支持。世上不存在简单的答案，而研究指出了企业家生态系统中存在的各种各样摩擦。就我们而言，我们希望我们的研究可以帮助各种背景的企业家了解风投用于评估投资的标准、如何花费时间、每天做些什么以及哪些因素是确保丰厚回报的最关键因素，以此来成功地与风投建立关系并向其推销。

关于本研究

为征集调研对象，我们使用了芝加哥大学布斯商学院、哈佛商学院和斯坦福大学商学院的校友数据库。根据Pitchbook的一项研究，40%拥有MBA学位的风险投资人毕业于这几所学院。我们还利用了Kauffman Fellows项目的风投校友数据。全国风投协会（National Venture Capital Association）慷慨地给了我们一份成员名单。最后，我们还利用了VentureSource数据库中风投人的联系信息。

我们是在2015年11月至2016年3月之间进行的此次调查。调研完全保密，结果整合自多个调研对象的回复，以排除推断具体受访者回答的可能性。不过，调查不是匿名的，我们用VentureSource和其他数据源匹配了受访者。

（返回原文阅读）

最后，许多企业在过去十年里已经开始设立投资部门，试图利用创业活动的潜力，而且他们可以从风投行业的实践中学到东西。管理团队和寻找交易在决定投资成功与否方面扮演的关键角色应该会对他们选择投资谁——以及在何处、何时投资——产生影响。许多寻求建立可持续风投生态系统以促进经济增长的地方政策制定者，也可以从了解风投的

策略中受益。不应忽视政府领导人激励极具潜力的优质企业家的能力。最后，高校通常是创新之源，这些创新最终会成为风投投资组合的一部分。高校管理层可以学会如何更好利用校内的创新活动。与领先的风投建立关系、推动企业家社区发展有助于促进创业活动。



保罗·冈珀斯是哈佛商学院教授，美国国家经济研究所（National Bureau of Economic Research）的研究员。威尔·戈纳尔是不列颠哥伦比亚大学尚德商学院（University of British Columbia Sauder School of Business）助理教授。史蒂文·卡普兰是芝加哥大学布斯商学院教授，美国国家经济研究所研究员。伊利亚·斯特雷布拉耶夫是斯坦福大学商学院（Stanford Graduate School of Business）教授，美国国家经济研究所研究员。

你是否真的在倾听

ARE YOU REALLY LISTENING?

亚当·布赖恩特（Adam Bryant）
凯文·沙雷尔（Kevin Sharer）| 文
永年 | 译 蒋荟蓉 | 校 钮键军 | 编辑

高级领导者可能无从发现危险与机遇的早期迹象。本文提供了克服这种情况的方法。



可是他们得到的信息却是靠不住、打折扣的。警示信号被弱化，关键事实被略去，数据集被粉饰。



核心观点

挑战

高级领导者面临着一个悖论：他们的沟通渠道比其他人更多，可是他们得到的信息却是靠不住、打折扣的。警示信号被弱化，关键事实被略去，数据集被粉饰。

见解

为冲破信息气泡，领导者需要创建更好的“倾听生态系统”。他们必须心无旁骛、不加判断地倾听——纯粹以理解为目的——并创

建高度重视倾听的系统和流程。

益处

如果领导者聚精会神、全神贯注地倾听所有信息，就可以留意到危险的早期信号，防止潜在的危机，并识别出一线线机遇的光芒。简而言之，成为更好的倾听者可以让他们把工作做得更好。

1992年，本文作者之一凯文加入了世界最大的生物技术公司安进（**Amgen**），担任总裁兼首席运营官（**COO**）。在此之前，凯文的所有主要职业影响力——在美国海军（他的职业生涯开始于此）、通用电气（**General Electric**）和**MCI**——都已证明了某些核心的领导原则。

他的同事信心十足，采用的是一种指挥控制式的领导风格，并明确表达自己的期望。凯文也是这种风格，这种风格他可以信手拈来，这让他在事业上平步青云。他回忆道："我的方式是：'我是这里最聪明的人。让我证明一下，五分钟就行。'我甚至会打断别人，告诉他们要告知我什么，节省时间来谈真正重要的事情，也就是由我来告诉他们该做什么事情。我侥幸没失败。这方法很管用。"

直到它变得不管用为止。

2000年，凯文成为安进CEO。在这个职位上，他组建了新的领导团队，让公司收入和利润走上了增长的轨道。杂志封面故事和其他的赞誉接踵而至，将他推入了事后他所称的"自我危险地带"（ego danger zone）。他的投入程度降低，懒于思考。一名受其信任的助理后来告知他，公司里的说法是，大家应该避免在下午3点之后见老板，因为他的注意力会在一天里逐渐减退。

然后，危机袭来。在他担任CEO七年后，占安进利润1/3、被认为几乎无副作用的促红细胞生成素Epogen在研究中引发关注。研究表明，Epogen可能引起患者心脏问题。美国食品及药物管理局（FDA）下令限制这种药的开具，导致其销量大大减少。随着利润下滑，凯文不得不下令进行公司历史上的第一次大规模裁员，削减14%的员工。

起初，他愤然将崩盘归咎于他人。"我完全拒绝接受现实，"他回忆

道，“我已变得没有耐性，傲慢自大，我满以为人们会解决这个问题。”可是一天晚上，凯文独自坐在圣莫尼卡的一家餐厅，等着女儿及女婿来共进晚餐。这一罕有的安静时刻为他提供了反思的时间，而且令他顿悟。他意识到，对Epogen危机的处置失当，很大程度上是因为自己极不善于倾听。

从那天起，凯文决心改过。与他人会面的时候，他不会同时想着八件事情，而是集中精力认真关注眼前的事。他不再把每一次交谈当成是一种交换式的交易，也不再打断人说话、告诉他们该做什么，而是仔细询问来龙去脉、征求建议。他还致力于建立定期的调查、对话和反馈机制，旨在打开公司内外的沟通渠道，以便更好地把握危险的早期迹象和机遇的一线光芒。

凯文意识到，对于领导者而言，倾听的艺术有两个关键组成部分。其一是心无旁骛、不加判断地倾听，纯粹以理解为目的。另一部分则是建立系统和流程，不仅要主动倾听，还要在各个方面将倾听提升到高度注意的状态。“不只是听桌子对面的人说话的问题，”他表示，“是要对你所在的整个生态系统保持警觉。你会从不同来源——FDA某位监管人员的评论、与董事会的谈话、媒体报道、公司内部趣闻——收到不同强度的信号。问题是：你能否倾听所有的信号，并将信号与噪音区分开来？”

困于信息气泡

许多商学院都没有关于倾听的课程，可是领导者如果希望消解令自己以为对企业中发生的一切了如指掌的各种幻觉，倾听是必不可少的。这一挑战的核心是高级领导者、尤其是CEO生活中的一个悖论：他们拥有的沟通渠道通常比其他人更多，可是流向他们的信息却是靠不住、打折扣的。警示信号被弱化，关键事实被略去，数据集被粉饰。领导者逐渐明白过来的时候，会在半夜三更盯着天花板寻思：“如何才能找到自己需要知道的东西？”

我们花了很多时间来思考这个问题。亚当对600多名CEO及其他领导者进行了深度访谈，引导他们分享在如何做好自己工作方面最重要的经验教训。凯文则拥有丰富的个人经验可供借鉴——他不仅是高管和

CEO，还是哈佛商学院战略与管理学教授，以及数家公司的董事。

我们已了解到，倾听需要付出的努力远比多数领导者意识到的要更多。企业内部会出现数十个问题，如果听之任之，有些问题可能会让企业陷入瘫痪。倾听技能是防止潜在危机的关键，对于确保优秀创意能够在任何地方出现也同等重要。“你不知道最佳创意会出自公司的哪个地方，”设计公司IDEO执行主席、担任CEO 19年的蒂姆·布朗（Tim Brown）表示，“所以最好在这种创意出现的时候及时抓住，不要根据员工的地位来决定其想法有多大的影响力。”

然而，高管通常被困于信息气泡，这是由于他们过度自信、领导观念过时所致。他们就像凯文在职业生涯早期那样，认为自己比其他人领先一步。有些CEO告诉自己，领导团队中的成员工作报酬优厚，而他们的工作就包括处理各种问题，所以身为老板的自己不必管这些。在《熄灯：通用电气的自豪、妄想与衰落》（Lights Out: Pride, Delusion, and the Fall of General Electric）一书中，托马斯·格吕塔（Thomas Gryta）和特德·曼（Ted Mann）描述了通用电气前CEO杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）会如何回应那些对其雄心勃勃的增长目标提出质疑的下属。他会说：“你们的愿望太不迫切。”这就导致了“成功剧场”现象，员工在表述结果的时候会避免涉及问题的棘手对话，只会暗示一切进展顺利。

维权投资基金Lens的前负责人内尔·米诺（Nell Minow）在20世纪90年代对这一现象进行了定期观察，当时她的公司持有20多家企业的股份，包括西尔斯（Sears）、读者文摘（Reader¡¯s Digest）和废物管理公司（Waste Management）。“我们追踪的业绩欠佳企业唯一共通的典型特征，”她回忆道，“就是CEO屏蔽了一切质疑。所有这些企业的CEO都采取了大量措施来确保没有人会质疑或事后批评他们。”

换言之，他们存在于妨碍倾听的气泡中。

七条有用的措施

那么，领导者如何才能冲破气泡？以下是一些实用的CEO智慧，可以让人学会更有效地倾听：

防范盲点。安永（Ernst & Young）美国董事长、管理合伙人及美洲

管理合伙人凯莉·格里尔（Kelly Grier）长期以来养成一个习惯，即告诉团队成员，他们需要保证她消息灵通。她说："如果没有创造出一种让员工可以自由地挑战你的领导者身份的文化或环境，你就会身处极其危险的境地，因为会有盲点。"格里尔自始至终都在传达这一信息，不仅对直接下属，还会向董事会传达。"你们有责任帮助我积极应对盲点，"她告诉他们，"你们要实话实说。我们必须保持这种程度的信任。"

淡化等级。马克·坦普尔顿（Mark Templeton）在2001至2015年间担任思杰系统公司（Citrix）总裁兼CEO，他用了一种方法，确保员工不被头衔或级别吓倒。"许多企业把员工在等级制度中的地位与他们应得的尊重混为一谈，因而偏离了正轨，"他表示，"等级制度是管理复杂性的必要之恶，但它绝不应该与你给予个人的尊重有任何关系。我在思杰反复重申这一点，而且发现，这让公司里无论头衔的每一个人都可以随意给我发邮件，或者随时来找我指出问题。"

允许分享坏消息。2013年到2017年期间担任美国商务部长的彭妮·普里茨克（Penny Pritzker）第一次与求职者会面时，会直言不讳地谈及不与自己分享问题的危险。"我会告诉他们，"她说，"如果希望被解雇，你们需要这样做：首先是撒谎、欺骗或偷盗。另一件会让你被开除的事情是有问题不说。很多时候，人们就是不让你看到事情的全貌，因为不想讲你不希望听到的事情。这令我十分不安。你需要允许他们告诉你坏消息。"

建立预警系统。Aira Technologies公司CEO阿南德·钱德拉塞克尔（Anand Chandrasekher）要求团队遵循一个简单的规则：如果有坏消息，发短信给我；如果有好消息，当面分享给我听。"人都倾向于只分享好消息，"他说，"如果能让团队和企业不畏惧接受和传达坏消息，就可以建立一个预警系统。如果能早早得到坏消息，你就可以更快地做出反应，而反应的时间十分宝贵。"

为鼓励解决问题，要承认进步。英国糖业（British Sugar）的董事总经理保罗·肯沃德（Paul Kenward）与员工群体会面时，有时会问他们在过去的五年里所完成的真正引以为豪的事情是什么。"他们会告诉我，"他说，"然后我说：'现在想象一下我们五年之后再聊起现在，感到骄傲的是什么？你真心希望取得何种成就或者希望企业有何改变？'"肯

沃德表示，这些问题让人更容易积极乐观地谈论自己今天看到的问题。“这个方法很简单，也很聪明：首先问大家对已取得的什么成就感到自豪。如果你不认真思考我们能够改变事物这一事实，大家尚未开始就会放弃。实际上，多数企业已经改变了很多东西，你只需要帮助员工意识到这一点。”

不加评判或没有意图地倾听。捷蓝航空（JetBlue Airways）前董事长、投资公司Peterson Partners创始人乔尔·彼得森（Joel Peterson）表示，高管脑子里随时都想着10件事的时候，可能会发现很难在与别人会面的时候保持全神贯注。可是，他指出，如果要让人道出自己的心声，你必须全神贯注。要认真倾听，达成理解，不予评判。“你不能设定意图，”彼得森表示，“如果在倾听某人讲话的同时又有自己的意图，你关注的就是自己的反应，而不是理解别人所说的话。你必须真正聚精会神。如果产生了炫耀或发号施令之类的欲望，这种氛围就会多多少少充斥于整个谈话过程。”领导者在倾听的时候提醒自己一个简单的缩略词，就可以避免这种危险：WAIT，表示“为何我在说话（Why Am I Talking）？”



积极寻求意见。仅仅强调人们应该畅所欲言是不够的。你还必须投入时间和精力游走于大厅，去往工厂和商店，定期举办员工大会，与不同部门、不同级别的小群体会面。（当然，疫情结束之前，许多外联工作必须在线上进行。）这可能会很费时，但这是领导者工作的核心部分。如果陷入象牙塔思维模式，你的认知与发生在公司内部的现实之间的差距就会加大——这会减缓发展势头，让顶尖人才离职而去。

与广泛的员工群体会面并设置问答环节，有助于让员工理解你的战略，并澄清误解。不过，领导者也可以利用这些环节来留意问题和机遇出现的信号，然后安排有效的提问渠道，鼓励员工分享想法。

有利于倾听的生态系统

领导者成为更好倾听者的关键是，为自己创造一个“倾听生态系统”。凯文后来在安进就是这样做的。他会从自己的团队那里收到一份季度报告，内容涉及竞争对手的相关新闻，这样他就可以从对手面临的挑战中了解信息；然后，他会问及安进在解决这些挑战方面的准备情况如何。他扩展了自己在公司内部的消息来源网络，将安进负责维护与主要监管机构FDA关系的负责人纳入其中。与这个人会面时，他会提出一系列精心准备的问题：“我们是否会兑现承诺？”“FDA是否有人对我们有不好的看法？”“FDA的下一个关键项目是什么？”“你是否还希望告诉我别的什么事？”凯文定期与负责合规的副总裁会面，确保安进的销售队伍只与医生谈论安进药物的临床效果，不谈这些药物可能会如何影响医生的盈亏状况。他与工厂经理建立起良好的关系，经常拜访他们。他与销售代表保持沟通，在销售电话的间隙询问他们在担心什么问题。

在倾听中，凯文确保自己重点关注机遇信号和危险信号。比如，在安进从Epogen危机走出来并重新实现稳健增长之后，其股票却没有动静，部分原因是生物制药行业失宠。安进领导者及其大股东都认为它的股票被严重低估了。

在一次长谈中，一位大投资者问凯文，为何这个行业如此多的企业负债如此之少。凯文原本可以很轻松地表示这种问题不值一提，因为传统观念认为，企业需要堡垒式的资产负债表来抵御因专利到期或类似安进刚刚经历过的那种危机而造成的风暴。可是凯文并没有轻轻带过，而是认真倾听——而且利用这时候听到的信息进行了粗略的计算，看看借钱用于回购大量公司股票会有多大成本。当时利率很低，他算出公司仍然有充足的应急资金。“这个信号出乎意料，”他表示，“我只需对此事持开放态度并愿意为行动冒一点点风险，就可以把握这样出乎意料的信号。”

他确实付诸行动。他让安进以每股60美元的价格回购了公司的大量股票，之后股票上涨了四倍多。当然，股票回购并非灵丹妙药；通常只会耗尽现金储备，以实现短期的股票暴涨。不过在此案例中，回购被证明是在恰当的时间采取的恰当举措。其他许多制药公司最终都跟风效法安进。

凯文还采取了其他措施来建立他的倾听生态系统。他让当时的首席

人力资源官布赖恩·麦克纳米（Brian McNamee）定期调查领导团队对自己表现的看法。他希望提出的问题包括“我现在做的什么事情是你们希望我继续做的？”“哪些事情是我应该停止做或者大幅度修改的？”“哪些事情是我应该开始做或者做得更多一些的？”以及“你们是否还有别的什么想要告诉我？”为了鼓励坦诚，麦克纳米会记下所有回答并汇总成一份报告交给凯文，凯文转而递交给董事会自行讨论。（凯文的CEO朋友们认为他这么做是疯了。）

此外，对安进全体员工进行的年度调查里面有这样一个问题：“你认为凯文目前的工作做得怎么样？”这个问题得到了数以百计的回复，而凯文会在夜间阅读，通常在旁边准备一杯酒，帮助自己接受某些尖锐的反馈。他了解到，许多员工认为他是一个难以亲近的领导，于是他开始花更多的时间走出办公室，与同事在楼道和餐厅聊天，举办更多的员工大会。“建立倾听制度不仅仅是被动接受来到你身边的东西，”他表示，“你必须创建架构，好让员工知道你希望听到他们非说不可的话。”

这意味着要向员工证明你在倾听他们说话——凯文决心做这件事。例如，在与安进董事会进行了重要会议或讨论之后，他通常会对讨论的内容进行整理总结，认可董事会的意见，并制定下一步的行动计划。他会把这份文件发送给全体董事，以此证明自己倾听了意见，尊重并理解他们所说的话，而且拿出了一个明确的行动计划。凯文发现，这一做法对自己与董事会的关系有所助益。“他们再也不能声称你没有听到他们的意见，”他说，“你还可以明确既定的现实和后续的措施，给他们一个机会发表不同意见或讲清楚自己的意见。”

凯文还改变了自己的倾听方式，努力做到比Epogen危机之前更聚精会神，也更留意身体语言。“我放慢了速度，”他说，“我抽出时间去倾听。”为此，他把办公室设计成了客厅的样子，在一对一会面时，他总会坐在远离办公桌的椅子上。“我希望创造一种环境，让我的直接下属相信，他们可以告诉我坏消息而不会受到处罚，”他说，“你必须将直接下属当作合作伙伴，而不是下属。合作伙伴可以一起谈论棘手的问题，提出合作性的最佳对策。我定期与他们交谈，交谈的时候我只问：‘有些什么事情发生？’我不会着急。我会采取顾问和教练的手段，而不是法官的方式。”

倾听是一种多方面的实践。它需要承诺和持续的关注，领导者只有在吸取了这一基本经验教训之后，才能实现公司存续或繁荣发展。不过，即使真的在倾听，他们也需要记住，不能以表面价值来看待自己留意到的信号——好信号或坏信号。相反，必须专注、系统地倾听，逐渐把握对自己企业的性质、复杂的动力因素以及在此工作的感受等精微之处。

正如凯文所言："如果你只是四处走走，看到一群笑脸，然后说：'哇，我觉得人人看上去都很开心'，那你就不是在倾听。"



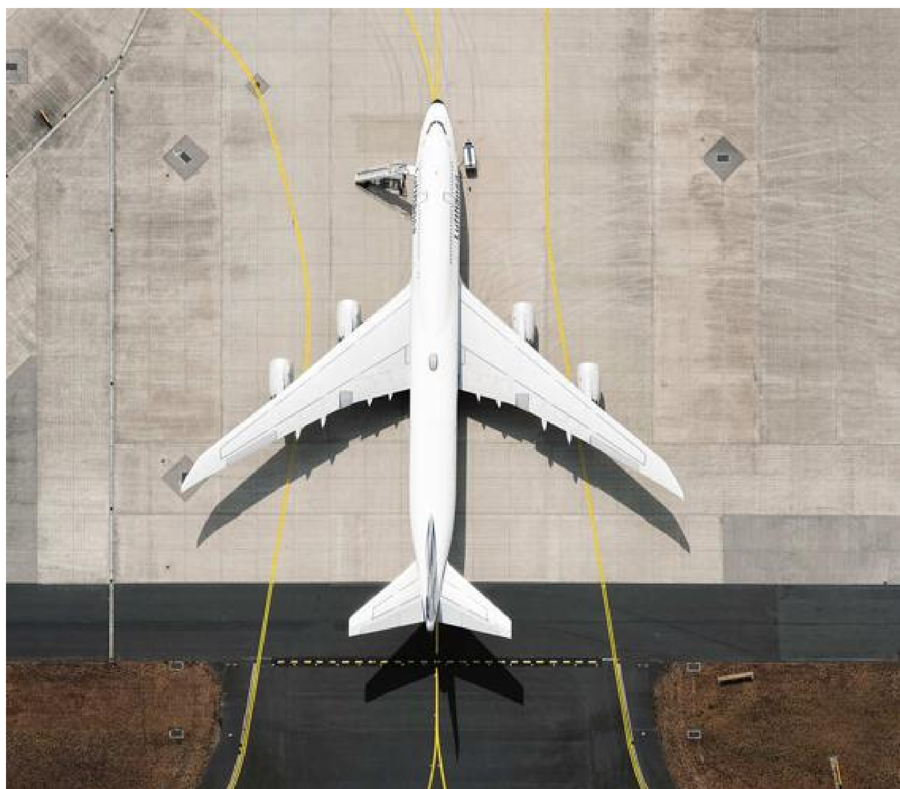
亚当·布赖恩特是高管指导及领导力发展公司Merryck & Co.的董事总经理。他采访过600多名CEO及其他领导者，其中有他在《纽约时报》（New York Times）创办的每周特写栏目"Corner Office"而进行的采访。凯文·沙雷尔是世界最大生物技术公司安进的前CEO兼董事长，2012年至2020年在哈佛商学院任教。他们两人合著有《CEO测试：掌控成就或毁灭所有领导者的挑战》（The CEO Test: Master the Challenges That Make or Break All Leaders，哈佛商业评论出版社，2021年），本文改编自该书。

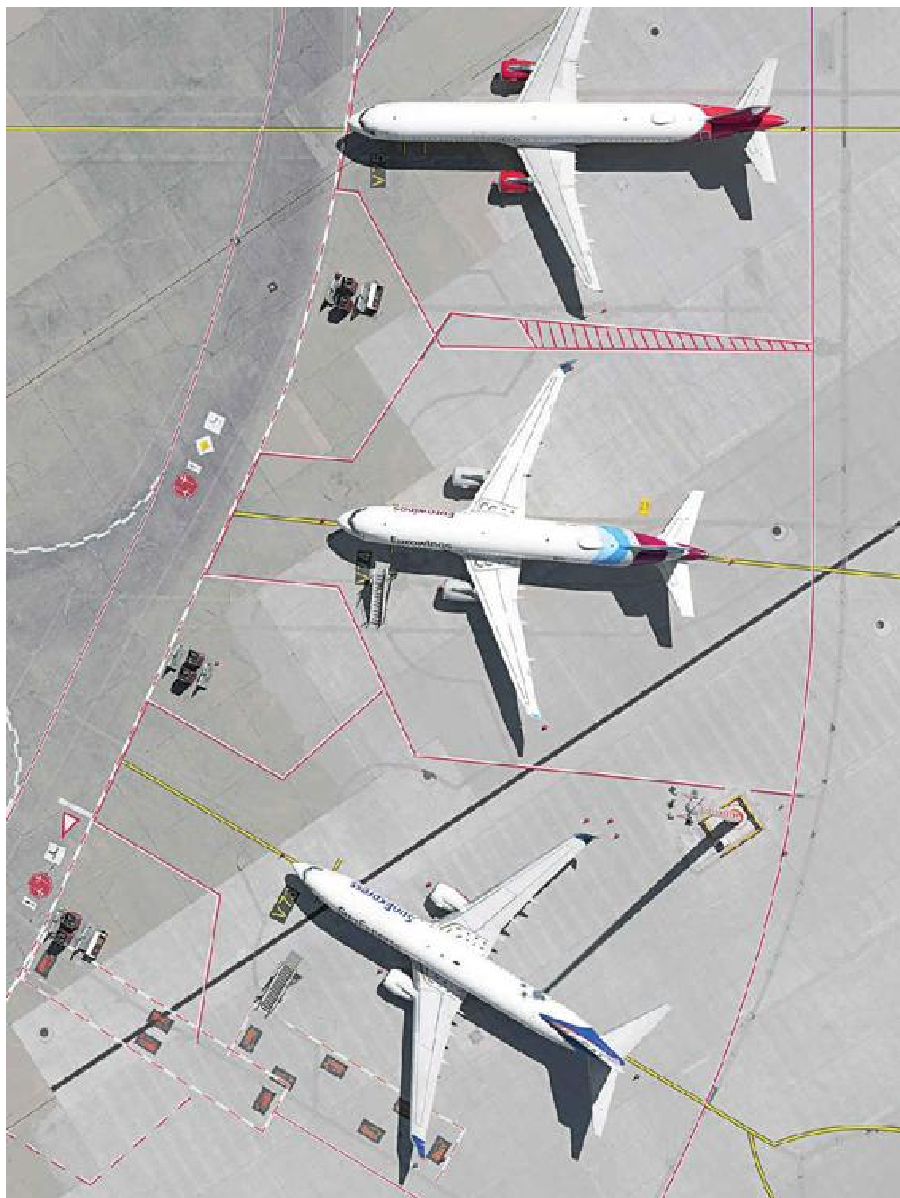
离职员工变忠实“校友”

TURN DEPARTING EMPLOYEES INTO LOYAL ALUMNI

艾莉森·达赫尔（Alison M. Dachner） 艾琳·马吕斯（Erin E. Makarius）| 文
牛文静 | 译 蒋荟蓉 | 校 李源 | 编辑

大局视角对待离职过程。





关于艺术品

汤姆·海根担心人类在地球上的活动带来的不良影响。他拍摄的机场以新视角展现了一度混乱的旅行体验，揭示了远距离下呼之欲出的秩序感。

核心观点

问题

组织往往花大量精力在入职培训上，但甚少关注离职过程。在离职率不断增长的今天，这是一种短视的做法。

机会

管理得当的离职流程可以将员工变为忠实校友、潜在的客户、供应商、返岗职员、现任员工导师或企业品牌大使。

建议

企业应该提前为员工离职做好准备，在员工离开时认可其贡献，用心进行离职面谈，为员工工作过渡提供支持（根据员工需求定制），建立正式项目确保校友和组织保持联系。

组织会花费大量时间精力用于新人入职培训和保留员工，却很少用心对待离职问题。

离职员工也许会参加一次敷衍了事的离职面谈，听上司下达一些交接工作的指示，象征性地解释下离职后的利益及资源，差不多就是这样了。有时他们会遇到不耐烦或粗鲁的管理者，更极端的情况下会被前老板和同事视为叛徒。

随意处理离职是企业常犯的错误。早在新冠疫情造成数百万人失业之前，劳动力市场就已日渐动荡。根据美国劳工统计局数据，美国人换工作的平均周期缩至4.1年，员工离职率增加。企业该好好考虑下如何管理离职了。离职管理不仅是企业人才管理越来越必要的一个部分，还是创造长期价值的机会。

一直以来，管理咨询公司会像大学对待毕业生那样对待离职员工，帮助其完成过渡，为未来的职业成功做好准备，通过校友制度保持联系。咨询公司这么做的原因很明显：以前的员工会成为未来的客户。我们认为其他行业的公司也有类似的动因，前员工可能会再回来工作，或者在将来成为客户、供应商、在职员工的导师以及公司品牌大使。2019年PeoplePath（之前名为Conenza）和康奈尔大学联合发布的一份报告表明，约1/3的企业前员工会以客户、合作伙伴或供应商的方式和之前的雇主保持联系，公司15%的新员工来自过去员工的推荐或返回的离职

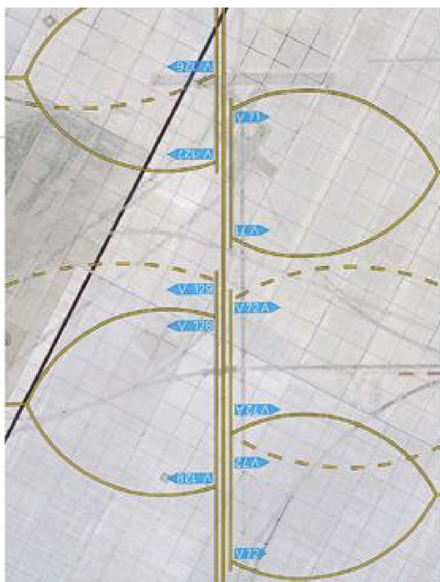
员工。

我们广泛研究了帮助员工成功完成过渡的最佳离职项目，结合我们自己关于离职和员工流动的研究，参考了1980年到2020年发表的关注离职过渡问题的125篇论文及企业文章。我们把这些学术论文和企业网站、报纸及杂志文章内容进行对照，采访了人力资源专业人士。本文总结的离职项目适用于和平离开公司的员工，包括主动离职或因冗余被裁员的员工。主要结论包括：明智企业会在员工离职很久前就准备离职流程，方法具有战略性、由数据引导且十分灵活。

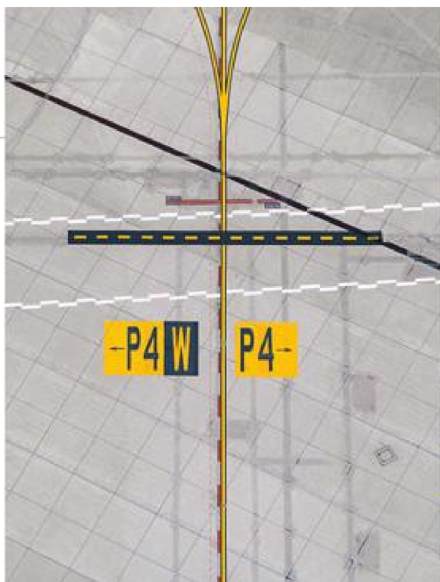
合规只是原因之一

公司对离职流程的投资规模取决于公司战略、文化、预算和离职率，以及所处行业。但所有公司最在乎的是确保员工离职时的流程符合法律规定。精心设计的离职计划可以通过制定具体处理方法和系统化流程，管理员工离职过程，防止公司遭遇诉讼。









但法律合规只是一个开始。总体的离职计划需要和人力资源及人才管理政策整合并统一，设定离职计划目标，支持公司人才需求。组织规模和营业范围很重要，员工的技能要求和市场对这类人才的需求也很重要。正如克利夫兰联邦储备银行人力资源业务部门经理乔治·桑普尔（George Sample）说的，“所处行业竞争越激烈，人才的抢夺越紧张，就越有必要花心思和时间设计离职项目。”

最出色的离职计划也会反映企业愿景、使命和文化。公司管理层对待离职员工的方式体现了公司能否实践奉行的承诺和价值观。“当员工加入公司时，企业会努力提供最好的体验，”化学品公司Synthomer负责整合的高级副总裁迈克·奎恩（Mike Quinn）说，“同样当有人离职的时候，即便情况不理想，你也希望流程和体验能够真正反映公司整体的文化。”

离职流程如果足够人性化，执行到位，会在很大程度上让员工感到公司恪守对员工的承诺。行为学家、诺奖得主丹尼尔·卡内曼（Daniel Kahneman）将其总结为“峰值-结束原则”，人们在评价一次体验时，会根据在最高峰时期（最强烈）和结束时的体验来评价，而不会将所有经历加总。这意味着员工可能会更在乎公司如何管理离职而不是入职，离职员工和公司之间的友好关系可能会因公司对离职的不当处理而立刻烟消云散。“员工离职后，会谈起前公司和自己离职时得到的待遇，”奎恩

说，“你会希望离职员工和现任员工都能意识到，员工在离开的时候依然能得到善待。”

提前做好离职准备

那么整体离职流程是什么样？听上去有点反常，但优秀企业会持续关注离职问题，而不是将其看作独立事件。离职流程不仅是安排得当的离职面谈和工作职责的清楚交接。“尽早为离职打好基础很重要。”一家大型企业律所的合伙人告诉我们。

企业的确该在招聘时就启动离职计划。管理者应该告诉新人，公司希望所有人都能待到退休，但这并不现实，无论在职还是离开，公司都会提供资源帮助员工的职业发展。员工工作期间随时可以进行职涯讨论，管理者会告诉员工有时候需要到其他地方实现其目标。

对很多公司来说，这样的坦诚是个重大转变。有关职业发展的谈话往往由于公司对离职问题的警惕而被禁止。但员工不会看不到一个事实：除了少部分情况，“铁饭碗”时代已经结束。他们知道在职业生涯中自己很有可能会换几次工作。许多能力出色的高管在职业生涯中期都会爱上领英创始人之一里德·霍夫曼（Reid Hoffman）所说的“服役期”任务，这种任务会事先规定任期以及企业对个人及组织成长的期待。

管理咨询公司和律所有所谓的“晋升或离职”文化，只有少数人能成为合伙人，因此这类企业尤为擅长让员工感到自身价值，同时也让多数人意识到自己有可能在某个时候离开公司去别处。很多此类公司都会和可能录用的求职者以及即将入职的员工分享离职计划，就像分享培训、职业发展和奖金制度一样。麦肯锡雇员加入公司后会立刻进入校友网络，而不是等到离开时。

意识到“没什么能持久”，会让雇主和员工在进行职业谈话时更坦诚。例如，奎恩多年来在各类高管职位上尝试鼓励员工坦然分享自己的情绪，例如“我不确定这家公司是否还适合我”。他鼓励管理者这样回答，“你对公司很重要，我们不想失去你，但如果公司给不了你想要的东西，我们会支持你离开，帮助你做好职业生涯的下一段准备。”奎恩承认最高管理层团队的其他人并不一定喜欢这种方式。但他的目标是在留住

每位员工的同时给予足够尊重，为他们着想，在此过程中确保士气和生产力。

管理者和下属讨论职业发展时，可以用具体的行动支持谈话内容。可以给员工分配挑战性的任务、增强经验，也可以帮助他们拓展人脉、介绍外部员工，或者在员工想离职时安排内部导师和教练作为联络人。一些公司会提供“加分技能”项目，帮助员工获得无论本公司还是其他公司的招聘经理都会更喜欢的新技能。例如，亚马逊职业选择项目会为员工提供某些领域的课程并支付学费。麦当劳的“机会拱门计划”帮助员工乃至其家人获得学位，提升英语技能，和顾问一起规划职业发展。

针对中高层管理者定期更新的继任计划也许会对整体离职计划有所帮助，因为有助于开启关于下属在公司是否有可行上升渠道的谈话。（继任计划整体上有助于帮助公司在过渡时期保持连续性。）关于上升通道的谈话可以作为人才管理流程的一部分正式进行，也可以由管理者按照离职计划的指导原则随意谈起。例如Jo-Ann Stores的店铺运营和人力资源高级副总裁汤姆·威廉姆斯（Tom Williams）告诉副手自己准备五年后退休，两人的谈话最终让副手决定离开公司，因为不想花这么长时间等待晋升机会。“因为她工作很出色，所以我帮她在其他公司谋得一份人力资源总监的工作，”他说，“也许你希望员工待在公司，但是如果他们可以在其他地方找到更好的工作，为什么不帮他们一把？”

保留人才包括接受人才的离开，这种方式看似太前沿甚至有点理想化，但获益的不只是员工。预先准备离职计划，可以让管理者避免因员工意外离职而受到打击。企业可以搜集员工满意度和离职意向的数据，帮助人力资源做好预测。领导者也因此可以坦白自己对人员的需求和潜在离职率的预期，这样员工的离职才能友好收场。

研究发现，不够坦诚会给企业带来伤害。举例来说，我们采访了一位曾在某消费品公司工作的招聘人员，他告诉我们，公司管理层将离职员工视为叛徒。他说，如果你跳槽了，他们绝不会再让你回来，换工作因此成为禁忌话题。他说，如果公司能对离职抱有更开放和理解的态度，他在离开后可能会继续支持这家公司。但现在人们来询问他在这家公司工作的体验时，他回答“我必须说实话，我不推荐这里”。

离职管理

尽管今天的人才市场流动性强，离职仍然是一件让人害怕的事情。能否友好分手，取决于公司的离职计划是否承认离职员工对公司的贡献，是否提供培训等资源辅助工作过渡，以及能否为新公司提供反馈。

在认可员工贡献方面，公司应该支持管理者举办欢送会或公开感谢离职员工。各公司文化不同，一些组织会做更多事情确保离职气氛积极友好。有人亲切地将退休员工描述为荣誉雇员，类似大学在杰出教职员工退休后授予他们的荣誉地位。苹果店铺员工离职时，所有人都会聚在一起鼓掌欢送。HubSpot波士顿以外的分公司，离职员工都会参加“毕业晚会”（当然我们仅推荐对主动离职的员工使用这种说法）。

如果公司有正式的校友计划，也可以在员工离职时邀请其加入。如果是裁员，遣散费的确可以为离职员工提供经济支持，但公司也应该考虑员工的主要诉求是找到新工作。离职计划可以在这方面发挥作用。例如，爱彼迎公司员工无论是主动离职还是被动离职，公司的离职人才名录都会收录他们的档案，帮助他们寻找新的工作机会。很多公司还会为合同到期的员工提供转职就业服务：包括求职培训、职业评估、辅助打造个人品牌（帮助修改领英档案及简历），以及财务规划。最先锋的离职规划还会提供咨询等心理支持，帮助员工调整和离职相关的情绪问题。

当然，离职也是企业学习的机会。企业应该利用精心设计的离职谈话来搜集数据，做到谈话时长适中、提问标准化、数据收集保密，并在必要时用于改善实践和政策。如果还没有和员工谈过离职后保持联系，可以通过这些谈话表达意愿。最后，在离职谈话中询问员工对公司离职计划的感受，可以让企业在未来更好地管理离职，创造良性循环。3至6个月后可以进行追踪访谈，评估员工在离职和过渡时期是否获得了支持。（离职面谈的详尽指南见埃弗雷德·斯班和鲍瑞斯·格罗伊斯堡发表于《哈佛商业评论》2016年4月刊的文章“离职谈话怎么谈”）

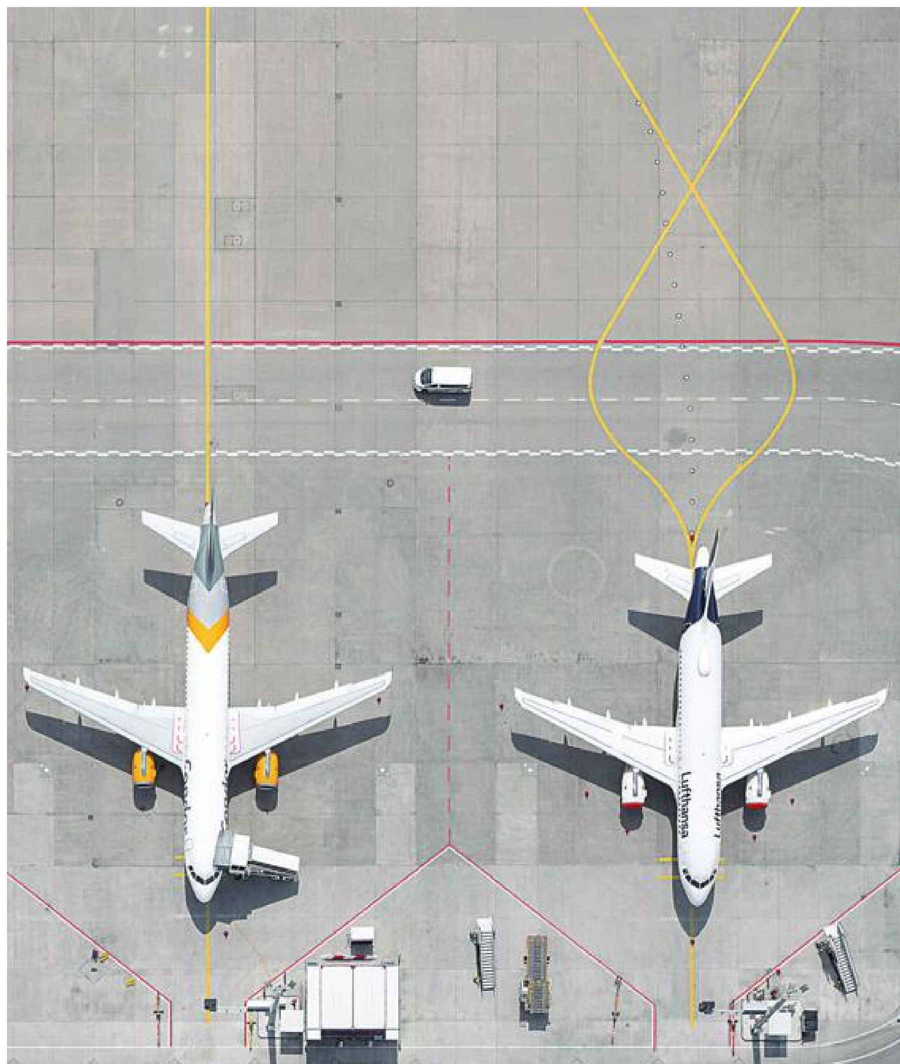
另一点要记住的是：一些公司要求离职员工必须签保密协议才能获得遣散费和其他福利。美国彭博网就是一个著名例子：用这种方式防止前员工说自己的坏话。一些离职员工也许在入职时还签了竞业禁止协

议，限制离职后的职业选择。我们建议，企业除非用于保护知识资本和专有信息，否则不要订立这样的合约，以免让员工感到不被信任。

从员工到校友

很多公司现在都将员工视为大学生：为办公室配备乒乓球桌、懒人沙发，以及其他校园生活的标配；为员工提供免费食物，发放印有公司商标的运动服。但在所有这些校园感的福利中，强大的校友计划才是最能证明企业是持续关心员工的职业和福利的。

企业校友计划方式和规模各不相同。一些由公司员工监管，并有具体的会员准则和会费。另一些只是由企业建立网络社群，前员工自己负责维系。最有野心的公司会提供整套校友设施。波士顿咨询公司、微软和德勤使用社交媒体、专门的校友网站和公司简报确保前员工和组织保持联系。这类平台可以用来展示过去和现任员工的成就，许多采访对象都指出这种方式很激励人心。例如，曾供职于克利夫兰美联储的员工告诉我们，即便在离开前公司十多年后，“在新闻上看到前公司的重要事件或重大进步，我仍然感到和那里工作的人息息相关。”



另一种和校友互动的方式是，让他们参加职业发展工作坊和系列讲座。这类活动可以通过在线研讨会和播客方式进行，全球校友都能参与。内容往往和真实世界发生的事情相关。2020年4月新冠疫情发生后，波士顿咨询公司邀请校友参加线上活动，学习如何在全球危机中进行管理。还可以邀请知名校友讨论职业相关话题。例如宝洁校友网络近期为校友开设了名为“向领导者学习”的播客，请前员工来发言。一些公司还会针对退休人员提供帮助，因为很多退休员工会在离开组织后寻找志愿职位或重新找工作。

也许最重要的是，校友计划通过欢乐时光和重聚等有趣的活动为员

工创造了维持社交关系的机会。例如易趣会邀请同一时期加入公司的离职员工和在职员工参加“××（年份）届员工”晚宴。高层也会利用重聚活动向校友更新企业的发展方向和战略并获得反馈。咨询公司的此类活动非常坦率，毕竟咨询顾问很少羞于表达自己对于公司发展运营的意见。

具有前瞻思维的企业还有另一个战略，是为校友继续提供折扣优惠和员工辅助项目等福利。领英的所有员工都享有领英高级会员。雀巢公司有校友折扣，可以折扣价购买一系列产品和服务，包括电子产品、度假产品、汽车和娱乐项目。为各种规模的企业提供校友计划的公司EnterpriseAlumni建议企业通过邀请离职员工参加志愿工作或集体活动保持联络。

此类项目在商业上很有益处。和此前的研究结论一样，我们的采访也表明，参加校友计划的员工更有可能为公司推荐新员工，或再回来工作。德勤等公司甚至以现金方式奖励成功推荐新员工入职的校友。公司还可以请校友来做项目，担任付费导师甚至全职的工作。博思艾伦咨询公司（Booz Allen Hamilton）会从前任员工信息数据库中寻找短期工作、临时工作和项目所需的人才。雪佛龙公司提供桥梁项目，校友可以承担外包工作，提供咨询服务。美国旅游中心（TravelCenters of America）也很乐意返聘校友，公司招聘主管克里斯蒂安·佩雷斯（Christian Perez）称，“公司的‘回旋镖项目’为的是再次联系那些因其他机会而主动跳槽的优秀员工，让这些员工看到公司认可他们曾经的贡献，想回来随时欢迎。熟知公司业务是我们招聘很看重的价值。”

研究表示，更多雇主可以从定制化的校友项目中获益。PeoplePath和康奈尔大学的研究报告称，员工更喜爱有正式校友计划的企业，这些公司在Glassdoor上的评分高出平均分16%。但多数企业似乎错失了这个强化品牌的机会。2009年特温特大学的一项研究发现，尽管调研企业中只有15%有正式校友网络，但67%有员工自发组织的非正式校友群。领英有超过11.8万企业校友群，但多数和“母校”企业没有正式关系。这导致前雇主对很多在群组活跃的前雇员缺乏控制力。

客服思维

离职不能一刀切。离职员工需求各异，也不是所有人都希望在离开后继续和前东家保持联系。尽管离职项目很重要，人力资源部门和部门管理者在处理员工离职时的判断也很重要。

根据员工离职原因、未来去向、离职大环境的不同，合适的处理方式也不太一样。例如，全职和兼职员工的待遇也许会有不同：很多企业为兼职员工提供的离职计划很有限。一位退休高管可能不仅希望获得关于医保和公司退休计划方面的指导，还希望确保自己的工作平稳交接，继任者继续实施自己的战略。一位跳槽到对手公司的重要员工也许不能像离开该行业的人一样分享信息和协作，但公司可以表示感激其贡献，随时欢迎回来。

退出职场在家照顾孩子的员工也许会对未来的工作机会和校友信息有兴趣。意外失业的员工也许最关心公司如何帮助自己继续享受福利并找到新工作，无论通过传统的转职就业服务还是通过领导者或招聘人员在其他行业的人脉。

理想情况下，离职计划还应足够灵活，以应对影响员工离职率的外部因素。律师事务所Sidley Austin的做法值得学习：2020年初，为应对新冠危机，公司开始为在职员工和离职员工提供更多和工作生活平衡以及心理健康相关的资源。

离职往往会带来各种情绪，但从整体出发，精心设计的离职计划可以确保员工的情绪不会影响工作过渡。公司建立这类机制可以将离职带来的成本降至最低，并为公司和离职员工创造长期价值。一家大型企业律所合伙人告诉我们：“公司和员工的关系很复杂，雇佣关系的结束并不意味着这种关系也结束。”员工离职计划不该是马后炮，而应被整合到人才管理计划中，企业应善用来自员工的数据和信息进行决策。如今人们在职场频繁跳槽，企业用心制定离职计划已经成为必要的战略。



艾莉森·达赫尔是约翰卡罗尔大学博勒商学院管理学副教授。艾琳·马吕斯是艾克朗大学工商管理学院管理学副教授。

“这将是人类做过的最了不起的事。”

“IT WILL NEED TO BE THE MOST AMAZING THING HUMANKIND HAS EVER DONE. ”

牛文静 | 译 时青靖 | 校 李源 | 编辑

对话微软创始人、慈善家 比尔·盖茨。



比尔·盖茨的净资产已超1000亿美元，他希望将财富与能力用于解决我们这个时代最棘手的问题：艾滋病、肺结核、疟疾和新冠病毒。他也在关注气候问题，刚出版了新书《如何避免一场气候灾难》（**How to Avoid a Climate Disaster**），在书中他以令人信服的方式论证了为什么截至2050年，全球应该实现碳的“零排放”。盖茨希望读者明白，虽然实现这一目标并不容易但存在可能性，特别是如果我们能够鼓励能源创新。近期，他在美国西雅图的办公室接受了《哈佛商业评论》总编辑殷阿笛的采访。以下是对话节选。

HBR:已经有不少著作在讲气候挑战的紧迫性了，你为什么现在选择谈这个话题？

盖茨：面对新冠疫情，千禧一代也始终保持着对气候变化的关注。近期美国大选的很多候选人也将这一问题作为首要问题。虽然我们有所承诺，但是否有切实计划实现碳的“零排放”？我希望分享自己对这个问题的思考，谈谈实现零排放需要哪些突破。

书中讲述的气候变化的可怕威胁似乎有违你一贯的乐观主义。你希望传递给读者的最主要观点是什么？

实现零排放比人们想的更难。全球每年的碳排放量是510亿吨。谈及降低碳排放，人们往往关注容易的事情：使用可再生能源发电，或使用电动汽车。但我们需要在其他更广泛的领域取得进展，例如低排放混凝土和水泥。我们还需要政府政策、企业行为和个人消费习惯都能帮助解决这一问题。

截至**2050**年实现碳的零排放这一目标离我们还有多远**?**

如果忽略因疫情和经济危机带来的碳排放暂时性缓解，我们基本没有任何进展。排放量不断攀升，想在2050年实现零排放，我们需要年复一年地在各个领域实现重大减排。

你在书中写道，如果我们将碳排放降低一半，也只能延缓而非阻止气候灾难的发生。历史上有类似这样量级变化的先例吗？

这种规模的变化从未有过。这将是人类做过的最了不起的事情。新冠疫苗研制速度很快，但和这件事相比简单太多了。疫苗的研发建立在盖茨基金会和其他机构过去十年来对信使核糖核酸（mRNA）方法的投资基础上。对气候变化来说重要的是我们不要把钱花在减少碳排放，例如节电15%上，我们要为真正能带来改变的创新投资。

如果无法实现零排放，会发生什么？

那样的话气温会继续升高。珊瑚礁和北极等自然生态系统将会消失。如果你在加拿大有一片农田，由于气候变暖可能会收获更多玉米。但如果你在得克萨斯州或墨西哥有一片农田就会很糟糕。玉米等农作物

将完全无法生长。对于非洲部分地区等赤道附近的农民来说，将会面临灭顶之灾，因为他们没有足够的食物维持生存。

你在书里说截至21世纪中期，气候变化造成的死亡人数将会是新冠疫情的五倍，对经济的打击也会严重得多。新冠疫情的灾难是实时的，但即便面对发生在眼前的死亡和破坏，人类的应对也堪称失败。对于更为抽象且缓慢体现影响力的气候变化，我们该如何应对？

当我和其他人警告新冠疫情的危害时，如果美国政府可以听从我们的建议，死亡人数可能会减少很多，数据会接近澳大利亚或日本。应对气候变化更难，因为所需的创新体量更大，正如你所说，负面效果会在遥远的未来体现。由于新冠疫情的影响，我们确实不知道负面效果何时会来。我可能终其一生都看不到。对于气候变化我们仍有不了解的地方：例如，气温会升高4℃还是5℃？但气候变化的恶果是肯定的，如果我们不能特别、特别大幅度地减排，灾难势必会到来。



美国阿拉斯加州东南部的哥伦比亚冰川是全球融化速度最快的冰川。

还有一个问题是有人否认气候变化的发生。最近我参加了一些投资者聚会，邀请他们提问，最后大家可以在屏幕上投票选出自己最关心的一个问题。最受欢迎的问题是“气候变化是真的吗？”这些人成功且受教育程度很高，可以接触到你能接触的所有信息，但他们并不相信气候变化。为什么会这样？

幸运的是否认气候变化的情况正在减少。已经没有企业出于自身利益的需要夸大这种不确定性。但我们面临两个问题。第一，仍然有人否认，我们要说服他们，部分原因是为了尽可能降低避免气候变化所需的

成本。第二，我们必须让相信这件事的人看到这个挑战到底有多大。并不是只要说服来自石油企业和公共设施的顽固高管就可以。我们无法仅仅通过抛售一些股票，少用些这个那个取得实质性进展。

谁是这本书的主要读者？相信气候变化但不知道该做什么才能真正带来改变的人？

是的，这本书是给那些认为这件事很容易的人写的。或者那些认为只要我们揪出问题背后的大坏蛋就能解决它的人。我们真正需要的是大量的科学。我们需要增加研发预算，吸引大学和实验室的人才。我们需要重新为这一切融资。风投圈目前在绿色能源领域的投资体验很差。解决问题所需的产品具有超长期本质，我们需要采用适合这种产品的高风险投资。

否认气候变化的声音也许在减少，但你说的这些举措需要各方达成共识，我们现在还没有。你肯定也很清楚，社会上有一股很强的反科学反专家力量，这些必须纳入考虑。

我认为越来越多的人在看到气候变化引起的森林大火和飓风后会有所转变。年轻人对我们所需的长期投资已经持开放态度，因为他们在思考未来生活的世界是什么样子的。但不要把它说成因为在气候问题上进行投资，就抢夺了政府对其他重要事项的投资。

你用“绿色溢价”这个词来定义用零排放替代品取代现有产品所需的成本。如果绿色溢价低，我们应当采用替代能源，如果高我们应该进行研发和投资。

实现零排放过程的关键指标是我们可以在多大程度上将绿色溢价降至可接受水平。通过这方面的创新，我们可以追踪实现零排放的进展。如果做不到就需要进一步增加研发经费，打造新产品。一旦市场对这些产品的需求达到一定规模，就会迎来新的突破。

如何考虑政治因素？在美国，前一任总统出台了保护环境的政策，新一任总统撤销这些保护。如果大家目的不统一，我们该如何实现环境保护？

对政治研究越深入越会发现持续支付绿色溢价的粗暴方式不可持续。创新是唯一让大家统一的方式。我们的确需要好的政策。我们需要更多的研发经费，也需要碳排放税和其他降低能源需求的措施。投资太阳能电池板有巨大的税收优惠，这一政策得到了民主党和共和党的支持。在这些激励措施的帮助下，我们的学习过程几乎不再需要补贴。现在该将这些钱投入到其他领域，例如电池存储、航空燃料、钢铁和水泥。政策至关重要，但候选人在2020年美国大选前提出的数万亿美元投资不太可能会出现。花那么多钱牺牲太大。我们需要做出数百亿而非数万亿美元的计划用于创新。

所以说到底关键就是创新？

我觉得没有创新我们不可能逃过气候灾难。如果你说先把科学放在一边，仅通过政策做出正确的权衡，这几乎是不可能的。比如说，如果其他国家都不停止碳排放，你就无法让印度这么做。没有创新我们无法解决这个问题。投入数百亿美元用于创新，我认为是可接受的预算，无论哪个政党执政都能达成推进这项事业的共识。

如何增加创新供给？

我们有一些模型。医药领域，美国每年在国立卫生研究院花费400亿美元，带来癌症治疗和其他领域的巨大进步，很多美国公司基于这些研究生产出新产品。我认为现在有机会在国会获得两党支持，进行和气候相关的研究。下一步要引入风投资本。我协助建立了投资者领导的突破性能源基金（Breakthrough Energy Ventures），寻找大学和国家实验室里适合进一步发展的项目。相比典型的投资，这一投资周期更长更需要耐心，将有助于加速从实验室到市场化的进程。

数年来你一直在强调核能对创造无碳未来的关键作用，但在本书中却着墨不多，是否因为你对美国认真开发核能的决心有所怀疑？

由于风力和太阳能等清洁能源的本质是间歇性的，用它们发电并不容易。解决问题的一种方式是实现存储奇迹，拥有比现在性能强20倍的电池。可惜很大概率无法实现。另一种方式是依赖核聚变，但从安全角度讲这种方式会有很大的社会接受度问题，已经建成的核反应器成本过

高不够经济。但能源总要被制造出来。是的，我不希望这本书最后变成泰拉能源（盖茨参与创建并担任主席的核反应堆设计公司）的宣传品。当然这家公司赚的所有钱都会用于盖茨基金会，并不是因为我缺钱才做。就这本书而言，我希望在制造更清洁能源的不同途径上保持中立。

气候变化有没有不可逆转的节点？

世界不会突然着火燃烧殆尽。问题只在于多少人会丧命，以及多少生态系统消失。亚马逊河会在某个时刻干涸，变成热带草原。最终人类将不会再看到北极冰或北极熊或珊瑚礁，不能种植农作物。谈论气候变化的人往往会提到某个神奇的转换点，但我们对此并不确定。我们只知道如果你忽视气候变化，这些环境和人类的悲剧终将发生。一个悲哀的事实是，生态系统的反应会滞后，即便人类实现零排放，气温在二十年内也不会降低。所以我可能无法活着看到气温比前一年低的那天到来。

如何确保全球真的齐心协力解决这一问题？

困难之处是即便富裕国家参与进来，我们依然需要吸引不那么富裕的国家参与。发展中国家的人民值得拥有更多栖身之所，更多供电和交通运输能力。印度等国家的人民想要获得得体的生活，更需要碳排放量大的服务。因此，拥有这么多创新能力的富裕国家，特别是美国，需要投资并找到实现零排放的方式。

为实现这个目标，每家公司可以做些什么？

雇主有很多采购权。他们可以为私人飞机购买清洁航空燃油。他们可以投资高风险突破性公司。他们可以确保自己不拖后腿。

大型机构投资者呢？如果他们不再投资碳，会有帮助吗？

完全不会。不再投资化石燃料也许是鸡尾酒会上不错的谈资。但人们会因为华尔街的一个人撤资而不再使用水泥吗？这是什么理论？没有任何关系。如果大型机构选择投资而非撤资，如果他们支持和绿色溢价有关的高风险创新，他们也会获益。

你希望政府可以做些什么？

在民主国家，公民需要关心并推广绿色创新，政客也会因此感到有

责任在这些领域取得进展。如果政府不为新产品创造需求，例如让钢铁出具碳排放更少的证明，我们无法在30年后实现零排放。

个人可以做些什么来改变现状？

购买“不可能汉堡”（Impossible Foods Inc.的产品，该公司开发基于植物的肉制品替代品——译者注）、电动车等清洁产品，尝试减少资源消耗。改变消费习惯，清洁产品就可以实现规模化，降低成本。民众可以通过投票选出愿意制定政策支持并资助研发的政客。如果要说一个我对美国的心愿，就是希望无论哪个党派执政，都可以将投资数百亿用于研发作为优先事项。我们需要民众为此疾呼。

企业志愿者项目陷阱

VOLUNTEER PROGRAMS THAT EMPLOYEES CAN GET EXCITED ABOUT

杰西卡·罗德尔（Jessica Rodell）| 文
永年 | 译 刘隽 | 校 时青靖 | 编辑

应优先考虑意义，平衡自上而下的组织结构与自下而上的热情，并争取各种利益相关者参与他们的行动。





核心观点

问题

精心设计的企业志愿项目的好处已得到明确证实：仅举几例，它们可以提高生产力，增加员工敬业度，并改进招聘、提高留职率。可是，企业的项目通常未达到目的。

原因

在设计其志愿项目时，企业会落入常见的陷阱：盲目地效仿其他企业的做法，优先考虑领导者的偏好项目，或者迫使员工参与，

实质上让志愿服务变成了强制性活动。

最佳做法

这些错误会降低项目对企业、员工和社会的价值。相反，企业应该优先考虑意义，平衡自上而下的组织结构与自下而上的热情，并争取各种利益相关者参与他们的行动。

近年来，全社会的志愿者服务停滞不前，或者说略有下降趋势。然而，在企业界，志愿服务却在增长。事实上，带薪休假从事志愿者服务是近年来显著增加的少数员工福利之一。

根据人力资源管理协会（Society for Human Resource Management）的数据，2018年有47%的美国企业提供志愿者项目，高于2014年的40%。这一比例在大型企业甚至更高。据企业宗旨首席执行官（The Chief Executives for Corporate Purpose）——一个数十亿级企业的全球联盟报告称，其成员企业中有66%的公司在2019年提供了带薪休假的志愿者项目，相比而言，2016年的比例为56%。

随着新冠疫情和全球衰退的继续展开，这些趋势是否会持续下去目前还不得而知。某些危机似乎会使人们对社会需求更加敏感：比如，在美国9·11恐怖主义袭击之后，志愿服务达到了20年里的最高水平，这一高峰持续了数年。然而，在经济大萧条（Great Recession）之后，志愿者参与和慈善捐助均出现下降。当前的经济衰退可能会导致企业紧缩开支，管理者迫于压力可能会削减志愿者项目。不过，即使在艰难时期，也有充分的理由保留运作良好的项目。

许多研究已经表明，志愿者项目可以提高生产力，增加员工敬业度，并改进招聘、提高留职率。比如，我在2013年开展的一项研究表明，人们参与志愿服务越多（即使是利用他们自己的时间而非上班时间），他们在工作任务上表现越好。该研究还表明，志愿者往往在工作中可以成为更好的公民（帮助他人、表达想法等等）。佛蒙特大学的戴维·琼斯（David Jones）及其同事们进行的另一项研究表明，潜在求职者认为，有员工志愿服务项目的企业特别有吸引力，原因主要有三个：

求职者预期加入该公司会产生自豪感，他们认为自己的价值观与公司契合，并对公司如何对待员工充满期待。研究还牢固确立了志愿服务对人们的幸福感和使命感的好处，更不必说他们的身心健康了。

在研究和咨询工作中，我见过各种形式和各种规模的企业志愿者项目。有些企业允许员工为他们自己选择的任何事业或活动提供志愿服务；另一些企业则安排高度组织化的团队外出活动——比如，慈善义跑或者建房工作。虽然与新冠疫情相关的限制已让许多常见的志愿者活动陷入停滞，但是它们也催生了大量创造性项目，让人们甚至在封城期间都可以发挥作用——比如，远程从事重要的热线服务，担任“电话伙伴”来查看老年人是否安然无恙，或者在家里的跑步机上参加5000米赛跑。各企业在鼓励、认可和奖励员工志愿服务努力的方式上也各不相同。这种差异很容易理解：企业应该根据公司规模、客户和投资者的期望、文化规范与特征等因素来量身定制他们的项目。然而，尽管项目各式各样，但是各企业所犯错误通常令人痛心地相似。在本文中，我会讨论各企业通常遭遇的陷阱，以及设计、实施有效项目的一些最佳做法。

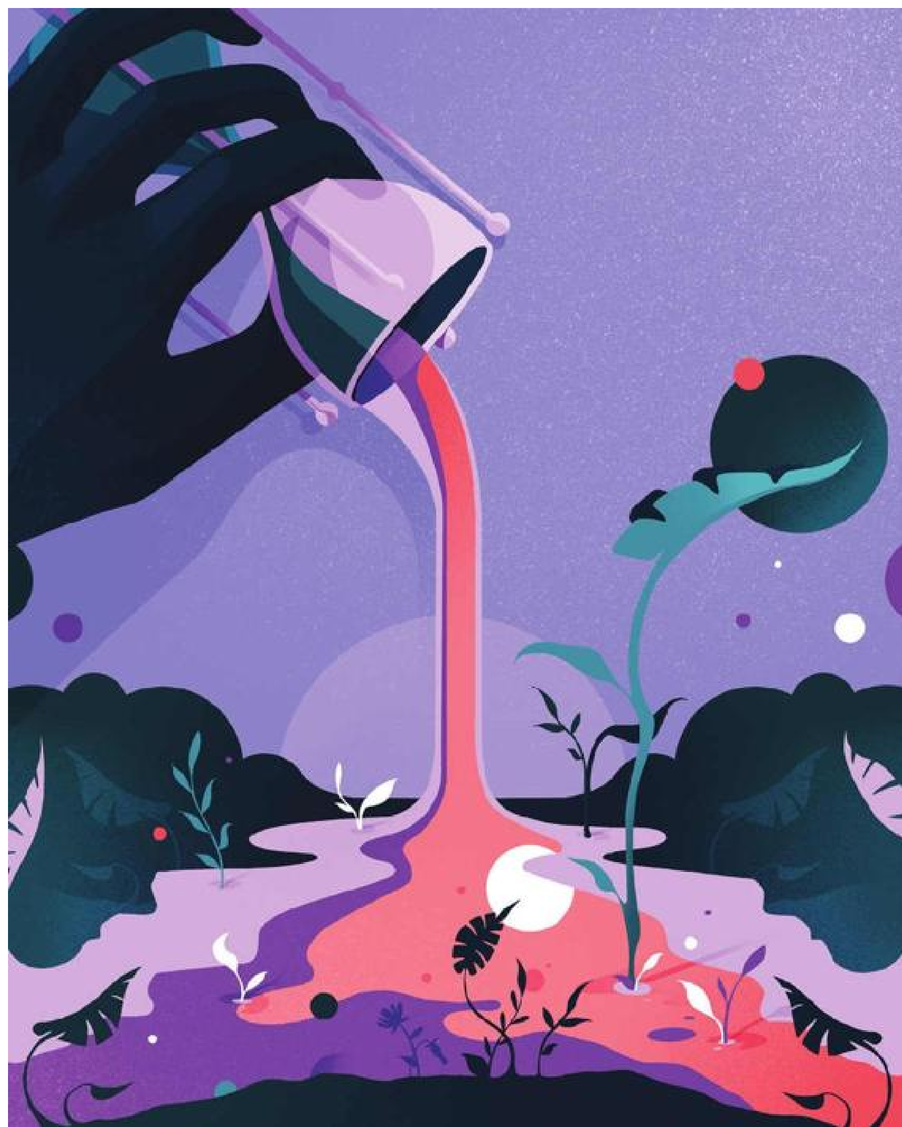
陷阱

企业在组织和实施志愿项目时，存在许多可能出错的方面。最常见的有三个问题：

效仿他人。在设计项目时，高管们通常会忍不住走捷径，简单效仿他们在行业内看到的成功企业的做法。他们的想法是，“我周围的每个人都是这么做的，所以它肯定有效”。然而，这一理由依据的可能是错误的假设；其他企业的那些项目可能并不奏效或有用。这种复制-粘贴式的做法还可能导致企业的使命和目标与其项目脱节，从而限制了项目的战略价值以及对员工的内在吸引力。

优先考虑偏好项目。通常，高管会围绕自己的慈善捐助偏好来确定公司志愿者项目的重点。（他们在向慈善机构进行企业捐助或实物捐赠时通常也这么做。）或者，他们为惰性所支配，延续前任选择的慈善项目。结果是，企业的志愿者项目通常反映的是最高管理层的个人优先考虑和价值观。然而，高管心目中的要事对员工来说不一定重要——员工

才是企业志愿服务工作的关键。



在与国际联合劝募协会（United Way Worldwide）的合作中，我同事在2014和2015年对50家提供了志愿者项目的公司中近500名员工进行了调查——有些人参与了志愿服务，有些没有。在选择不参与的员工中，有些人表示，这是因为出于后勤方面的考虑，以及项目缺乏灵活性。比如，他们解释道，时机“就是不对”，或者地点“太远”。然而，其他许多人反映，他们没兴趣参加是因为他们认为这些项目优先安排的是

高管们的偏好项目，于是吐露了这样的情绪：“我宁可选择我感兴趣的以及我觉得真正需要额外帮助的志愿服务机会，而不是那些[我的老板]能扯上点关系的项目。”这些发现表明，围绕高管层偏好组织的志愿者项目不太可能受到普通员工的欢迎。

强行命令志愿服务。企业志愿者项目一旦制定好，企业通常感觉必须让尽可能多的人参与进来，然后再不断扩展他们的项目。不幸的是，这会给员工施加志愿服务的压力——造成事实上的“强制性志愿服务”。心理学家爱德华·德西（Edward Deci）和理查德·瑞安（Richard Ryan）的研究表明，一个有问题的矛盾会随之而来：如果人们认为他们会因参与一项任务而受到奖励，或者因选择不参与而受到惩罚，他们的内在动机和对活动的满意度往往会降低。

企业压力还可能导致研究人员所称的员工“美德信号”，因为他们的参与只是为了给同事和上司留下一个好印象。从理论上讲，这可能会导致员工之间互相打气的良性循环。但是实际情况并非如此。当员工迫于管理层的压力而参与志愿服务时，他们的努力通常被同事认为是为讨好上级的虚伪之举。在对美国员工进行的一项纵向实地研究中，我和同事约翰·林奇（John Lynch）发现，为留下好印象而参与志愿服务的员工通常遭到了非议而不是称赞。他们远未被视为道德模范，反而被同事们认为是工作分心、自以为是和孤芳自赏的典型。我们研究中的那些员工提到了他们通常是如何回避或躲开以这种方式让人关注他们志愿服务的同事的，因为他们对这种悄然将活动推给他人的微妙企图感到不满。即使是上司在做出提拔推荐等重要决定时也更有可能忽略这些人。



企业通常以员工队伍参与的比例来衡量志愿者项目是否成功，可是，我的研究表明，仅志愿者机会就可以帮助员工更有参与感。在我们与国际联合劝募协会合作的研究中，我们发现，在提供了项目的企业中，员工忠诚度不仅在志愿服务参与者中提升了，而且在未参与志愿服务的人中也有提高。选择不参与志愿服务的员工做出了这样一些评论："[我们公司]提供志愿者计划真是太好了"以及"我很高兴有志愿服务的机会"。

最佳做法

虽然企业应该避免迫使员工参与志愿服务，但是它们仍然可以采取措施鼓励参与。我的研究可以就设计或完善企业志愿服务计划时应该考虑的问题提供一些指导。

把价值意义放在第一位。我与联合劝募协会和the Junior League合作开展的一项研究发现，志愿者经历必须被人视为有益之举才能对员工

产生一种自然的吸引力。我们一次又一次听到人们希望能有所作为。“我们能够做一些真正有所助益的，这更有意义，”一名参与者指出，“不是金钱上的意义——你可以把两块钱放入钱罐，然后对自己做的事视而不见。可是当你想到天很快就会冷起来，还有无家可归的人需要毯子——或者那些孩子们需要毯子——这真的很有意义。”在为美国癌症学会（American Cancer Society）进行的一项研究中，社会学家琼·格鲁贝（Jean Grube）和简·皮利亚温（Jane Piliavin）发现，当人们认为自己的努力“做出了重大贡献”时，他们会投入更多的时间和努力去参与志愿服务。

企业如何才能确保员工认为志愿者机会有意义？按照佛罗里达州立大学（Florida State University）罗伊·鲍迈斯特（Roy Baumeister）的说法，人们在各种情境中获取意义的途径有三种：当他们看到自己所做之事的使命和价值时，当他们产生个人效能感和控制感时，以及当他们拥有自我价值感时。最好的志愿者项目提供了这三者的某种结合。比如，在参与仁人家园（Habitat for Humanity）的家园建设时，志愿者在工作中看到房子拔地而起会产生满足感，他们与来到建筑工地的仁人家园代表相互交流，解释志愿者是如何推动该组织发展的。他们时常能直接听到房屋接受人的反馈，这些人也经常在施工现场谈论他或她的个人情况与经历。这就提出了一个关键问题：企业志愿服务的目的是对社会产生影响还是对员工产生影响？比如，如果员工花一天时间在食品分发处整理物资并订购必要的物品，这对社区的影响可能会更大，可这位员工可能觉得向有需要的人分发食物或者将食物送到人们家中会更有收获。事实是，企业志愿服务必须在影响和意义之间取得平衡。

精心设计的项目甚至可以为日常活动注入意义。假设某公司组织了一项志愿服务项目，为一家慈善机构的重大募捐活动预备信封。这项任务对该慈善机构的生存至关重要，但对员工来说可能会感到无聊乏味。比如说该公司可以邀请慈善机构的某位受益人前来，在志愿者工作的时候讲述他/她的个人经历。这就把一项枯燥乏味的任务变成了更有趣的事。事实上，2008年，由沃顿商学院的组织心理学家亚当·格兰特（Adam Grant）牵头的一项研究发现，当为大学奖学金募捐的呼叫中心接线员实际真的遇上他们工作所支持的一些学生时，他们的工作效率和

执着度都剧增。

平衡自下而上的员工热情和自上而下的企业结构。在决定是组织开展志愿服务项目还是采取更自由放任的方式时，高管们面临着一个权衡。当员工可以自行选择并专注于吸引他们个人的项目时，他们的兴趣和意义感就会达到最大程度。然而，有组织的、协调好的项目更有可能鼓励员工互动与分享体验，从而提高士气、增进团队合作。在我们与国际联合劝募协会合作的研究中，我们发现，最有影响力的志愿服务项目兼具上层的管理和员工的投入。

在实践中，有几种途径可以实现这一点。一是让员工在制定志愿者项目重点和特色方面发挥积极作用，然后对他们的努力予以公司的支持和组织，以此来自下而上创建一个企业志愿者行动项目。假设某企业看到越来越多的员工关注那些为穷人提供可持续食物来源的慈善机构，该公司可以鼓励这种草根兴趣，并与该群体合作，阐明他们的目标，或者提供购买物资的资金、储存物资的空间等资源，以此来提高影响力。允许企业志愿服务项目以这种方式发展最终可能会促成一项组织得更好、可以吸引更多志愿者的项目。

或者，各企业可以为企业志愿服务提供基本框架，允许员工创造和建立具体的机会，这些机会既符合更广泛的企业愿景，又可以吸引他们的个人热情。以Timberland的“服务之路”（Path of Service）项目为例。与该公司的使命——“立足于户外生活方式”——相一致，该项目强调的是员工有机会穿上他们的靴子，以帮助解决环境问题。医疗技术公司Stryker同样推出了一个项目，允许员工在五个以使命为导向的重点领域自由选择他们热衷的志愿者活动——比如，参与“微笑行动”（Operation Smile），这是一家实施唇腭裂手术的慈善机构。

在工作中寻找使命的不同方式

虽然管理者应该竭尽所能赋予所有员工在工作中的使命感和自主权，但是某些工作相比于其他工作显得更常规，或者太过狭窄或专业化，以至于很难看到更全的局面。企业志愿服务对那些

不觉得自己的日常工作会带来个人成就感的员工而言，会产生尤为重大的好处。

在2013年的一项研究中，我在美国东南部调查了172名为各种慈善机构——包括人道协会(Humane Society)、男孩女孩俱乐部(Boys & Girls Clubs)、仁人家园(Habitat for Humanity)、出生缺陷基金会(March of Dimes)、联合劝募协会——提供志愿服务的员工，以探查他们工作的意义是否影响到了他们的志愿服务水平。我发现，那些在有偿工作中感觉缺乏变化或影响力的员工更有可能报名参加他们认为有意义的志愿服务活动。我的研究表明，通过提供这些项目，企业可以帮助不太敬业的员工填补日常工作中的空虚感——渴求意义的愿望得不到满足。

以这种方式提供宽松的指导还有一个好处，就是为希望有所作为的员工解决“选择悖论”。根据2016年美国国税局（IRS）登记报告，美国有100多万家公共慈善机构。正如心理学家巴里·施瓦茨（Barry Schwartz）所言，拥有太多选择会削弱力量，对人的决策不利。为志愿服务项目搭建框架简化了过程，有可能会鼓励更多员工参与。

不过，要提醒一下：当管理层选择符合公司宗旨与使命的项目时，正常工作和志愿服务之间的区别可能会变得模糊。看看某咖啡公司的例子，该公司要求其员工对独立农民进行培训，教他们使用更可持续的农业措施。这一举措会给农民带来好处——但也会帮助咖啡公司改善自己的供应链。如果志愿者工作被管理层错误地归类为纯慈善活动，员工们可能会反对他们眼中的自顾自的公司策略。我在与处于这种境况的公司合作的时候发现，透明度和沟通是关键：高层领导应该事先解决任何含混不清的问题，承认志愿服务是企业战略的一部分，有益于企业的最终盈利。

让其他利益相关者参与进来。提高志愿服务项目有效性的另一个方法是将其边界拓展到传统的员工参与之外。我曾见到一些企业将客户、供应商、退休员工甚至董事会成员纳入他们的志愿者活动。比如，在我研究的一个社区，某些居民需要让他们的家可以无障碍通达，但因他们住宅的组合式结构而无法获得政府资助。来自当地某建筑公司的一队退

休工程师通过该公司的志愿服务项目设计建造了适合这些住宅的定制轮椅坡道。这个项目利用了该公司的专业领域，让意想不到但十分有用的一群利益相关者参与进来。

我和我的研究团队还与一家名为Creature Comforts的小啤酒厂合作，考察其让客户参与公司志愿服务行动的情况。员工和客户在五个月里每周并肩工作一晚，从事各种各样的项目，包括为当地流浪者收容所制作毯子、为无家可归的成年人和儿童组装卫生用具，以及为社区花园粉刷和维护标牌。

我们在整个过程中对客户进行了采访和调查，一年多以后又进行了一次。我们发现，客户参与这些活动增进了他们与公司的联系，提升了他们对公司的看法。一名客户回想道："当我发现他们在回馈社区时，我觉得这事太棒了，我会去他们那里而不是别的地方。"这个项目不仅使客户对公司更加忠诚——他们一年多后的购买决定证明了这一点——而且还会激励他们将口碑传与他人。

通过促进员工生产率、提高员工敬业度、深化企业与他们所服务社区的联系，企业志愿服务可以为企业释放巨大的无形价值。然而，就像商界中的任何其他事情一样，获得如此丰厚的回报需要深思熟虑的计划和斟酌。企业在制定他们的职员服务行动时应该避免走捷径——比如效仿他人、专注于偏好项目以及强制员工参与。相反，他们应该考虑自己企业的具体情况和优势，利用员工的兴趣和参与度，尽可能创造最有意义的志愿服务机会。

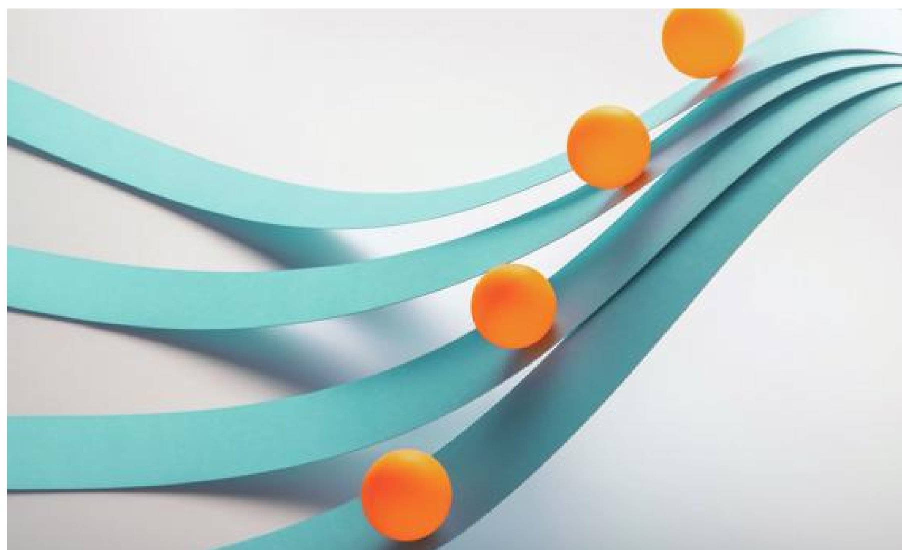


杰西卡·罗德尔是佐治亚大学特里商学院的William Harry Willson特聘教授。

只要东山能够再起，创业何愁无法成功

吕峰 | 文 李全伟 | 编辑

创业失败不可怕，可怕的是没有东山再起的方法。本文提出创业者东山再起需要做好四件事：重建信心、重塑情感、重申情怀、重装上路。



经过疫情的冲击，许多创业企业出现经营危机，有些甚至倒闭了。创业是一件非常艰难的事情，成功率很低，据不完全统计数字显示，中国创业的成功率不到3%。这个数字容易让人们产生绝望的心理：既然创业成功的概率这么低，为什么还要选择创业呢？但是，如果我们换一个角度，这个数字反而揭示出创业的本质。假定每次创业失败的概率是97%，那么，经过n次后，n的数值越大，那么失败的概率将会趋近于零。这就意味着：如果一个人失败后能够不断地创业（创业者的失败只

是商业经营层面的，不涉及伦理或者法律等事宜），那么，只要次数足够多，他早晚会获得创业成功。

沿着这样的逻辑下来，有关创业的真正问题是：一个人经历创业失败后如何还能够继续创业？就常识来说，如果人们可以不止一次地重新来过，那么，在一个足够的时间跨度内，他就能够成功。所以，对创业的研究和认识，重点不应该是如何保障创业成功，而是创业失败之后还有可能继续创业。这就是本文定义的“东山再起”。

过去，大家关注的焦点是创业成功的方法，现在我们不妨认真思考如何让失败的创业者不断创业。不是翻过一座山，而是要在层峦叠嶂中保持欣赏风景的心情和能力。或许有关创业唯一的真理应该是：只要你能够东山再起，创业就一定能够成功。

创业者如何才能成功地东山再起，东山再起的资本是什么或者说失败的创业者凭什么能够东山再起呢？看看古今中外东山再起的创业者，无论在政治还是商业领域，不难发现他们有一点是共同的：即使在穷途末路的时候，他的身边总是有坚定的追随者。也就是说，只要人在，就有了最大的东山再起的资本。作为失败的创业者，如果仍要带着那些老部下东山再起，他需要做好四件事：重建信心、重塑情感、重申情怀、重装上路。

重建信心

泡泡玛特成功在港交所上市。有人说王宁是天生的创业者，但是回顾他十多年的创业历程，不难发现他的团队伙伴中有很多人从大学时期就一直陪伴他，他们共同经历了商业模式的不断迭代，不离不弃的信任成为王宁能够不断前行的信心来源。处在危局中的领导者，不仅要控制自己的情绪，而且要能够真诚地面对自己的问题，然后用自信心赢得追随者的不离不弃。

控制情绪——伴随着创业企业的失败过程，创业者的心态也在经历着震惊、无奈、愤怒、悔恨、哀伤、失意等各种五味杂陈的情绪。我们要控制情绪让自己处乱不惊，这的确是不容易做到的，尤其是因为各种情形出现的极度愤怒的情绪。《孙子兵法》里也有“主不可怒而兴师，将

不可愠而致战”，这种失去控制的愤怒状态真的会“丢人”，不用说丢掉了生意伙伴而且还会丢掉自己的战友。无论如何，创业者都必须学会控制情绪，这点很重要。

开诚布公地检讨和承认自己的过失——总要有人对过去的失败负责。当然，最失败的创业者就是选择推卸责任：推卸给外部环境、竞争对手、管理层等等。对失败的任何外部归因对于信心的恢复都是没有帮助的。尤其是把责任推卸给下属，是创业者无能的典型表现，这虽然让创业者自己能够舒服一点，但却容易给人留下怯懦和不能担当的印象。创业者真诚地剖析失败的原因，既可能是能力方面的欠缺，又可能是因为一点小成绩而出现的心态傲慢等。只有发自内心的真诚才能在乱七八糟的变局下保留一点信任的火种。

信心的表达——在经营下滑或者失败的局面下，建立信心是不容易的。这个时候要特别注意，创业者个体所呈现出来的状态是信心最好的表达。让追随者知道，这个失败者并没有被失败击倒，甚至恰恰相反，失败反而让他成长，让他心智更加成熟，让他能够对于经营环境更加游刃有余。信心，可以通过身体状态、面部表情以及言谈举止对外部表达。健康的身体状态、良好的精神面貌、清晰的语言表达，当然还包括历练之后更加沉稳的语调和表达方式，都可以给追随者带去愈挫愈勇的感觉。另外，对生活始终的热爱、兴趣和追求，健康的生活习惯以及积极的兴趣爱好等，也都可以表达领导者依然昂首的精神风貌。

重塑情感

组织承诺理论认为相较于基于算计的、理性的交易型承诺，情感承诺本身是脆弱的。我们注意到，在现实的管理实践中，早期的创业团队，他们心理距离很贴近，日常活动也都在一起，人们有着频繁的、亲密的心理互动。但是随着组织规模的扩大，曾经一起的创业团队不再像过去那样有着密切的互动和行为。人际之间的隔阂在不断扩大。原因很简单，不断增长的人和事都在分散和占据领导者的感情。越来越多的“忽略”也会使曾经的感情化为乌有。另外，开始挣钱的公司高管们，他们最开始的内在动机在逐渐让位于金钱的驱动。相较于股权、奖金等，“情

感”已经成了一个可有可无的东西。

但是仔细想来，当算计越来越普遍的时候，那维系人际关系最纯真的情感反而更加稀缺宝贵，美好的情感一直是人们孜孜以求的。小米的雷军有一个称呼叫“大哥”，无论在金山还是到后来组建小米，情感都在其中扮演了极为重要的角色。在讲模式、讲理性、讲赚钱的互联网行业中，雷军带去了情感。通过对情感的投入和经营，小米的创业生态协同进化有了更扎实的“人和”基础。

强大深沉的情感所蕴含的能量是难以计算的，它可以让追随者被内心驱动而不是利益驱动，它可以让人际之间更加和谐，它可以让群体放弃矛盾和隔阂而表现出更强大的战斗力。这些通常是一个初创企业最重要的特点，只是在后来被渐渐淡化了。东山再起的组织，自然要回到这个起点。我们甚至可以这样判断，对于一个失去经济资本的创业者来说，东山再起的本钱就是情感。

情感是对等的。中国儒家思想中所强调的人与人之间的“仁爱”非常明确地表达了人际情感的对等。在领导者与下属的关系建构方面，领导者必须处于主动状态，积极打造一种对等的关系。经历失败的创业者需要将已经偏离的情感首先对等起来，重新认识那些不离不弃的追随者。

情感需要通过一定的形式来表达和强化。人们表达情感的方式与自身的状态是有关系的。刚开始的创业成员们可以在地摊一边烧烤一边高谈阔论，有了成就之后他们可能觉得那里不够卫生了。当然，曾经的形式不可能机械地持续下去，但这不意味着领导者应该忽略形式而想当然。尽管形式要进行调整，但是形式不能没有，这就需要创业团队创造新的形式来延续、强化曾经的情感，例如，家庭聚会、团队组建纪念日等，这些基于情感的纪念形式是不能被忽略的。尤其是一些只有创业者核心团队成员能够了解的特定形式，显得比较重要和有效。

情感是需要经营的。就好像夫妻的情感需要两个人共同努力经营才得以长久，创业者团体共同通过一些活动，来加强情感建设是非常必要的。情感建设可以通过精心策划的活动来具体实现。尽管活动的频次不如以前，但是有和没有活动却是不一样的。如果说过去大家经常可以小聚聊天，那么，随着企业的发展和工作的繁杂，人们越来越忽略人际的情感。创业团队之间感性的情感交流越来越少，取而代之的是人们之间

理性的工作争吵，长期下来宝贵的情感不仅荡然无存甚至创业者们之间反目成仇。意识到情感的宝贵，就需要认真地经营，这样才能使情感随着岁月更加浓烈。

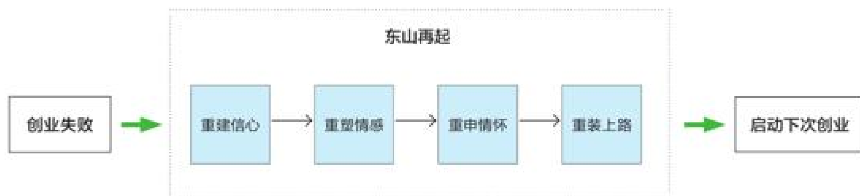
重申情怀

明茨伯格在讨论战略问题时特别提到，有一种创业形式叫“情怀战略”，是创业团队基于情怀的认同所形成的共同方案。那么，什么是情怀呢？在一些词典里，情怀的英文被译作feelings，并标注说是感情、情绪、心情等。这显然与中文语境下的情怀所表达的意义有着不小的距离。事实上，这样复杂的内涵很难在英文中找到与之完全匹配的概念。但是，如果将情怀解构开来，我们发现情怀正是战略管理中愿景和使命两个核心概念的结合。愿景回答了组织要成为什么，使命回答了组织为什么存在。愿景和使命是创业者们最为熟知的，也是创业者们在商业计划书和路演时不断表明的，但是，可惜的是，大多数人只是将这两个概念作为一个必需的形式，而没有将它们与企业经营严肃地结合起来。

如果要用一个词来描述情怀的特点，那就是高尚。使生活、使经营高尚起来并富有意义应该是每一个创业者内心深处最深刻的情怀。人的内心总是有着对高尚崇高的追求，或许后天的沧桑对它有所掩盖，或许后天的教训让人们不再相信理想和意义，但是，没有人会彻底失去人之所以为人的本质。看看褚时健的创业人生就知道，如果说当年他带领红塔集团仅仅是凭借着不服输的精神，那么在70多岁的高龄，还能静下心来从事农业，没有点情怀怎么能创造“褚橙”的华彩？

现实的商业竞争让一切都开始短期化和逐利化，因而人们常常嘲笑情怀，也会觉得那是一种不靠谱的“忽悠”。因此，在实际的经营活动中，创业者需要设计一些活动来体现曾经的情怀。有些活动是通过企业的产品或服务体现的，例如产品设计、服务流程等；有些活动可以是整个公司层面的，例如大型的讨论会、庆典等；有些活动则是管理层的，例如战略研讨会、战略活动复盘等；有些活动则是核心层的，例如故地重游等。总之，情怀不能仅仅停留在领导者口头的表达，它更应该有实际的活动来体现和支撑，一个个具体的经营计划和阶段性目标是展示情

怀的具体手段。



商业社会可以抛弃情怀吗？虽然有时候商业的现实让情怀不得不让位于利益，但换个角度看，情怀给冰冷的商业社会带去了人性的光辉，让它温暖起来。如果说人生以高尚为目的，那么，人生中扮演重要角色的工作没有理由只交给那基于利益的算计。利益的算计可以带来人群的聚集，但是，当没有利益可算计时，人群也就各自散去。创业者必须用自己的情怀激发出人们对未来高尚的向往，这就有了东山再起时不竭的动力。

重装上路

需要说明的是，失败的创业者必须通过一个方向或者一件具体的事来聚集大家。未来方向的确定不是仓皇下的无奈，也不是茫然中的权宜，而是在情怀驱动下的连续行为。对于追随者来说，他们并不介意做些什么，他们更介意领导者没有停下来。

毫无疑问，收拾行装再出发是创业者的常态。我们可以这样比喻，结束了一段时间的戈壁之旅，下一段行程是雪山，旅行者必须为新的旅途重新组织装备。这的确需要时间，旅行者需要整理思路，准备条件，以便更有效地展开下一段旅程。

当然，让一个刚刚结束伤痛的人，立刻就有了新的旅程，也是不容易的。失败的创业者总要经历一段伤痛期，这段时间，不仅用来从心理上和生理上恢复，更要进行未来的判断，并开始积极地进行准备。必要的冷静、认真的反思和身心的调整就是创业者重装的过程，不用焦虑，当然也不能彻底放松。准备东山再起的创业者可以把这段时间看成是一

种节奏的调整期。

至于选择什么方向再次开始，这当然是最重要的问题。你的更新是内在的，是在过去失败基础上的再次精进，而不是另起炉灶博眼球。每个行当的发展都需要积累。过去的失败就是最好的积累。与过去彻底告别虽然很潇洒，但是轻易的放弃却是非常可惜的。与很多创业者类似，三一重工的梁稳根开始创业时比较随机。跟着市场上的各种“机会”走，他卖过羊、卖过白酒，还经营工厂生产过玻璃纤维等，但是种种摔打，却让他更清楚自己的擅长和发展领域，所以，当他回到自己的专业特长“金属材料”，并由此进军到装备制造领域，一个全新的梁稳根也更加游刃有余了。

人们习惯用“东山再起”描述一个失败者的再次辉煌，我们想把这个成语更进一步。设想你的旅程不是穿越一座山，而是一群山，那么，你的经历就不是一次东山再起，而是要不断地起起伏伏，直到人生的目的地。或许是自身原因或是外部原因出现了失败，这没有关系。曾国藩曾说：男儿未盖棺，进取谁能料。只有那些众叛亲离的领导者才会失去最后翻盘的机会，“失败”的创业者只要保持内心的强大，并且珍视同行的创业伙伴，咬紧牙关，不断努力，成功就是一件确定、一定以及肯定的事。



吕峰是南开大学现代管理研究所所长。

Experience 经验



如乔布斯者，也可被说服

PERSUADING THE UNPERSUADABLE

组织需要像乔布斯这样强大、有远见的高管，但也需要知道该如何有效制衡容易过分自信、固执己见、自恋或唱反调的老板和同事。

亚当·格兰特（Adam Grant）| 文
孙莉莉 | 译 蒋荟蓉 | 校 腾跃 | 编辑

史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）的传奇之处在于，他用自身信念的力量改变了我们的生活。按照传奇的叙事，他之所以伟大是因为能让世界跟随他的想象力而改变。实际上，苹果的成功在很大程度上源于他的团队，假如乔布斯身边没有聚集起一群知道该如何说服他，并让之改变想法的人，他可能无法改变这个世界。

乔布斯有几年时间一直坚称自己永远不会去做手机。团队终于说服他重新考虑这件事，此后他却禁用外部应用；随后团队又用了一年时间说服他改变心意。九个月内，应用商店的下载次数达到数十亿，十年后iPhone的营收一骑绝尘。

几乎每一位领导者都研究过乔布斯的天才之举，但让人惊讶的是，很少有人研究成功说服他的那些人的才能。作为组织心理学家，我花时间研究过几位成功激励乔布斯重新思考的人，并分析了技巧背后的科学原理。坏消息是，很多领导者都太过自负，会拒绝他人有价值的观点和主意，不愿意放弃自己的坏点子。好消息是，即便是最自负、最顽固、最自恋、最爱唱反调的人，也有可能敞开心扉接受他人的看法。

越来越多的证据显示，个性特征不一定会在所有环境下都保持一致。想想那些主导型管理者偶尔的温顺、那些超级争强好胜的同事间或表现出来的配合，还有那些长期拖延者提早完成的几次工作。每一位领导者都有在特定情况下做出特定反应的"如果……就……"的情况，即会以某种方式回应特定情境。主导型管理者如果是面对上司，就会变得很温顺。争强好胜的同事如果是在与重要客户打交道，就会切换至合作模

式。拖延者如果面临着一个重要事情的截止日期，就会积极行动起来。

计算机代码由一连串的“如果……那么……”指令组成，而人类则要复杂得多，但我们也有一些可预测的反应。即便一根筋的人也有灵活变通的时候，而即便是思想最开放的人也有闭目塞听时。因此，如果想要和似乎不可理喻的人讲道理，你要留意一下他们（或者其他类似的人）会在何种情况下改变想法。下文提供一些方法，可以帮助你让那些“万事通”意识到自己还需要学习，让固执己见的同事转变态度，让自恋者表现出谦逊，让爱唱反调的老板同意你的看法。

让“万事通”来解释复杂的事物

若要改变一个人的观点，第一道障碍便是自负。我们都碰到过过于自信的领导：他们不知道自己有所不知。如果你直接指责他们无知，他们会为自己辩护。更好的办法是让他们自己意识到在理解上存在欠缺。

在一系列实验中，心理学家让耶鲁大学的学生针对自己对日常物品（比如电视机和抽水马桶）工作方式的了解情况进行打分。这些学生对自己的知识超级自信——直到他们被要求写出详细解释。在艰难地描述电视机如何传输图像、抽水马桶如何冲水的过程中，他们的过度自信被瓦解了。他们突然意识到，自己知道得太少了。

尝试解释一些复杂的事物会让人变谦逊——即使是史蒂夫·乔布斯这样的人物也不例外。



几年前，我遇到了康宁公司（Corning）的CEO温德尔·威克斯（Wendell Weeks）。iPhone上使用的玻璃由康宁生产，两家公司的关系始于乔布斯主动联系威克斯，iPhone原型机的塑料屏幕总是被划伤，这让乔布斯很受挫。他想在显示屏上覆盖一层结实的玻璃，但苹果公司的团队测试过几款康宁的玻璃后发现太易碎了。威克斯解释说，他能够想到三种方式来开发更好的产品。

“我不知道能不能为你做出这种玻璃，”他告诉乔布斯，“但我很乐意与你团队中足够了解这一技术的成员详谈。”乔布斯回答：“我本人就对技术有足够的了解。”



威克斯坐飞机去了库比蒂诺，在那里，乔布斯试图告诉他该怎么做出自己需要的玻璃。威克斯没有和他争吵，而是让他对自己看好的可行方式进行解释。在乔布斯开始讲话的那一刻，两个人便都开始清晰地意识到，乔布斯并不完全了解如何造出不会碎的玻璃。这正是威克斯所需要的契机。他走到白板前说：“我来教你一些科学知识，然后咱们就可以好好谈谈了。”乔布斯同意了，威克斯最终将玻璃的结构画了出来，并完整讲述了分子和钠钾离子交换。最终他们采用了威克斯的方式。iPhone发布当天，威克斯收到一条乔布斯发来的短信，这句话如今挂在威克斯的办公室里：“没有你，我们不可能做得到。”

把主动权交给固执己见的人

要改变一个人的观念，固执也是一大障碍。固执的人崇尚始终如一、保证确定性。一旦下定决心，他们便如顽石般不可动摇。但如果你把凿子递到他们手中，他们的观点就会松动。

在一个经典实验中，心理学家就学生有关行事风格的理念展开了调查：认为自己的成败主要取决于努力和选择等内部力量，还是运气和命运等外部力量？固执的人倾向于相信内部控制：他们认为结果屈从于意志。

随后，学生对一项有关调整大学评分系统的建议进行评估。1/3的人读到一篇劝说力度较为温和的文章，称新系统已被其他学校普遍采纳，似乎是迄今为止所采用的最好系统之一。另外1/3的人读到了一篇劝说力度更强的文章，称这套流程非常好，必须评高分。剩下1/3的人没有读到任何劝说文章。接下来，所有学生在从1（非常差）到10（非常好）的范围内为这个新建议打分。

他们的反应取决于自己对于控制的想法。更相信外部控制的人，面对力度较弱和较强的劝说时，都被激发出了对这套新系统的热情。面对外部影响，他们并不介意改变自己的想法。而更相信内部控制的人不为温和劝说所动，在面对强有力的劝说时做出了相反的举动。换言之，有人努力试图改变他们的想法时，他们会像橡皮筋一样反弹向另一个方向。

要解决这类问题，可以借鉴一下一项针对好莱坞编剧的研究。有些编剧从一开始就向高管提出一套完全成型的观念，这样很难让对方接纳他们的想法。相反，成功的编剧知道好莱坞的高管喜欢编故事，于是把提案当作抛球游戏，向高管抛出一个主意，等着对方在这个主意的基础上打磨一番再抛回来。

不久前，我被引荐认识了苹果前工程师迈克·贝尔（Mike Bell），他知道如何与乔布斯玩这个抛球游戏。1990年代末的某一天，贝尔在他的Mac上听音乐，一想到要把电脑从一个房间拖到另一个房间就很烦。他提议单独造一个盒子来播放音频，乔布斯嘲笑他。他建议这个盒子还可以播放视频，乔布斯回呛道："谁XX的会想要用数据播视频呀？"

贝尔告诉我，评估他人的创意时，乔布斯通常都会反对，以彰显自己的控制力。但如果是乔布斯本人提出的想法，他就会以更开放的态度

去考虑其他选择。贝尔学会了如何埋下一颗新概念的种子，等待乔布斯自己去青睐它。

研究显示，相对于给出答案，提问更能克服人们的防御心理。这样一来，你不是在告诉老板该怎么想或怎么做，而是让老板来掌控对话，邀请对方分享想法。诸如“如果这样会怎样？”以及“我们能那样吗？”之类的问题，让人们对可能的结果产生好奇，从而激发创造力。

有一天，贝尔不经意地提到，既然没有人会在每个房间都放一台Mac，那么若能在其他设备上进行流媒体播放将是一件了不起的大事。之后他没有坚持表述自己的观点，而是问道：“如果我们造一个能播放内容的盒子会怎样？”乔布斯还是很迟疑，但想象了各种可能性后开始认同这个想法，并最终给贝尔开了绿灯。“那时他辩驳我的观点，并提出了我之前向他提议的项目，我就知道我成功了，”贝尔回忆道，“最终他开始要求人们不要挡我的路。”这个项目成就了后来的苹果电视机顶盒Apple TV。

找到夸奖自恋者的正确方式

改变一个人想法的第三道障碍是自恋。自恋的领导者相信自己高人一等、与众不同，不喜欢被告知自己错了。但是如果设计得当，你可以诱导他们承认自己也会犯错。

人们常说恃强凌弱者和自恋的人自尊心都很弱。但研究结果表明，实际情况并非如此：自恋者有很强但不稳定的自尊心。他们渴望地位和认可，如果脆弱的自我受到威胁（也就是受到侮辱、被拒绝或被羞辱），他们会变得充满敌意。你可以通过满足他们受尊重的愿望，来缓和将不同意见视为批评的本能反应。在美国和中国都有研究证明，自恋的领导者也能表现出谦逊：他们有可能在相信自己天赋异秉的同时，承认自己并不完美。为了推动他们朝这个方向前进，你需要强调对他们的尊重。

1997年，回到苹果担任CEO后不久，乔布斯在公司的全球开发者大会上讨论了一系列新技术。在观众问答环节，有人严辞批评了这套软件和乔布斯本人。“很悲哀也很明显，对于你所讨论的若干问题，你并不知

道自己在说些什么。”这个人如此说道。

你可能以为乔布斯会发起攻击，为自己辩护，甚至将这个人踢出会场。他没有这么做，反倒表现得很谦逊。“在试图带来转变时，最艰难的一件事就是，一些像这位先生一样的人在某些方面是对的。”他说，“我承认，生活中有很多事，我根本不知道自己在说什么。我为此道歉……我们会发现错误的，我们会改正的。”人群中爆发出一阵掌声。

这位批评者为何会得到如此平静的回答？原来在发言一开始，他先恭维了乔布斯一番：“乔布斯先生，你很聪明，又有影响力。”在观众的哄笑声中，乔布斯回道：“不好听的要来了。”

这件事告诉我们，一点点赞扬便能发挥强大的力量、化解自恋者的不安全感。不过，也不是所有表示尊重的做法都同样有效。将批评夹在两次恭维之间并没有帮助：这种“意见反馈三明治”的味道可没有表面看上去那么好。我们往往更有可能记住开头和结尾，忘掉中间，而自恋者尤其有可能完全忽略掉批评的部分。

关键是，赞扬时，要形成一个差异化认知，“瞄准”一个与众不同的靶点。如果你想要让一位自恋的领导者重新考虑他糟糕的选择，那么赞扬他的决策技巧就不对了，最好称赞他的创造力。我们都有多重特点，如果对自己的一个特长有安全感，就会用更开放的态度去接受自己的其他弱项。心理学家发现，自恋者在被赞扬擅长运动或有趣后，攻击性就会减弱，也不再那么自私。

苹果开发者大会上的那名观众，似乎凭直觉明白了乔布斯的自恋心理在特定情况下的特定反应。通过赞扬乔布斯的聪明和影响力，他让乔布斯很自如地承认了自己并非软件方面的万事通。

与爱唱反调者据理力争

说服他人改变主意的最后一道障碍是爱唱反调的性格，性格乖戾的人往往表现得好争辩。这些人总要碾压对手，如果你要他们重新考虑自己的策略，你就成了挑战他们的对手。然而，如果你愿意据理力争，而不是隐忍退让，有些时候，你可能会占据上风。

爱唱反调的人会被冲突激起斗志，因此通常不愿立刻被你改变想

法，他们喜欢一决高下。研究者发现，CEO在决定提名下属公司的董事人选时，更有可能选择那些习惯于在认同老板意见之前先做出一番争辩的人。这种习惯表明，他们不是唯唯诺诺之人，愿意为自己的想法而战，也愿意改变自己的看法。20世纪80年代，苹果Mac团队的领导者每年都会为一名敢于挑战史蒂夫·乔布斯的人颁奖，每一位获奖者都得到了乔布斯的提拔，各自负责管理苹果公司的一个关键部门。

近来有一项研究对某医疗团队中基层人员提出的建议进行了分析，大多数建议最初都被高层领导否决。最终得以执行的24%之所以能够成功，都是因为提议者不断抗争，他们一直在完善并重复建议、承认并解决缺点、提供证据来支持概念，并争取支持者。

当初苹果工程师提出做手机的想法时，乔布斯列了一连串反对的理由。其中一个理由是，智能手机用户是一群喜欢把东西装进外壳保护起来的人。苹果工程师同意这一点，但之后他们质疑道：如果苹果做手机，手机能有多漂亮、多别致？他们还利用了乔布斯感受到的来自微软的竞争这一点。将来会不会出现Windows手机？乔布斯很感兴趣，但仍不买账。iPod的发明者、参与iPhone研发的托尼·法戴尔（Tony Fadell）对我说，人们“必须集体合作，不只是在一次会议上，而是可能需要数周时间，才能让他改变主意或是换个角度看问题”。关于iPhone的争论持续了好几个月。法戴尔和其他工程师私下做了原型机，给乔布斯看完样机再改进设计，一步步消除了阻力。

最后一个巨大的阻力来自移动电话运营商，他们控制着手机网络，可能会强迫苹果在产品标准上做出让步。团队再次利用了乔布斯爱唱反调的性格：他会让运营商按照他的方式去做吗？“如果我们有一款足够强大的设备，”法戴尔说道，“乔布斯便有可能让运营商同意所有这些条件，扫除所有障碍。”乔布斯看到了潜力所在，将这个想法付诸实施并打赢了这一仗。“史蒂夫彻底改变了与运营商的关系，”Palm前CEO、Handspring的创始人之一唐娜·杜宾斯基（Donna Dubinsky）对我说，“我一直认为这是他最大的成就。”

1985年，在执掌公司发布诸多成为技术奇迹的产品但销售却节节败退之后，史蒂夫·乔布斯被迫离开了自己创建的公司。他在2005年时说：“这是一味苦药，但我想病人需要它。”他学会了无论愿景有多伟

大，有时还是要重新思考自己的信念。作为CEO重返苹果之后，他不仅采取了全新的开放态度，并且愈发下定决心要聘用那些愿意挑战他、帮助他克服自己糟糕性格的人。这为苹果的重新崛起奠定了基础。

组织需要像乔布斯这样强大、有远见的高管；但也需要像托尼·法戴尔和迈尔·贝尔这样的员工、温德尔·威克斯这样的供应商，以及像在苹果开发者大会上站出来发出怨声的观众那样的利益相关者——企业需要知道该如何有效地制衡容易过分自信、固执己见、自恋或唱反调的老板和同事。在动荡多变的世界里，成功不仅取决于认知的能力，还取决于认知的灵活性。当领导者缺乏足够的智慧来质疑自己的信念时，其他人需要有勇气去说服他们改变想法。



亚当·格兰特是组织心理学家、沃顿商学院管理学教授，著有《多想一想》（ Think Again: The Power of Knowing What You Don’t Know ，暂译，2021年维京出版社出版）一书。

新晋管理者难题

CHALLENGE THE BOSS OR STAND DOWN?

厄尔·萨塞尔（W.Earl Sasser）
希瑟·贝克汉姆（Heather Beckham）| 文
夏林 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

刚刚升职却与上司意见不合，新秀高管该如何回应 严厉的领导。

托马斯·格林又读了一遍邮件，不禁皱了皱眉。发件人是新老板，也是旅游和酒店集团**D7 Displays**的营销总监弗兰克·戴维斯。

“托马斯，本周客户会议进展顺利，如果你能掌握市场数据会更好，”邮件写道，“独立负责工作时，我希望你能准备得更充分。这对你区域市场战略制定方面的新职责至关重要。”

托马斯闷闷不乐地抬起头，越过眼前堆满文件的办公桌，从亚特兰大市中心20层的新办公室向外远眺。就在几个月前，他还是公司晋升最快的冉冉新星，希望升职后能为公司自助服务站业务带来新思路。之前他只是客户经理，晋升后担任高级市场营销专家，不仅职级超过同事，还获得了50%的加薪。不到六周，他因为处理一笔订单又被训斥了一番。托马斯感觉如果没法应付新老板，安稳度过入职一年的纪念日都难。

有人敲门，托马斯回过神来。弗兰克·戴维斯迅速闪进办公室。

“休息一下吗，托马斯？”

“不了，弗兰克，”托马斯冷冷答道，“我在想服务站的开发项目。如果不迅速推出新产品，我们就没有竞争力。我知道你不是很看好这个项目，但是——”

“我发的邮件你看了吗？”

“看了。”

“然后呢？”

“知道了，我会做好准备的。”

“很好，”弗兰克说，“托马斯，我希望你把这个烂项目先放一放。下周就要开市场战略会了，我还没看到你的计划，昨天就该交给我的。你现在应该专心做这个，明白吗？”

“明白了。”托马斯疲倦地说。

棘手的快车道

D7 Displays成立于1990年，当时是自动取款机供应商，现在主营自助服务站业务。公司在75个机场拥有1500个自助服务站，占航空市场60%的份额，正在向酒店和租车机构进军。28岁的托马斯在一年前刚加入公司时就很引人注目。入职几周他就跟一家大航空公司签订了合同，加速在20个机场推出信息站，还在当地购买软件升级服务。他通过私下渠道吸引了本部门软件开发总监的注意，推动了对新服务产品的想法。这种做法与常规不符，惹来一些中层员工不满，但也吸引了高管层的目光。

托马斯清楚地知道，服务站的业务要想跟网络服务竞争，只靠提升渗透率还不够。服务站必须为用户和客户提供独特优势，例如在未使用时间在屏幕上显示数字广告；以及增加交叉销售机会，比如向用户推荐适合的旅行商链接。

市中心的一次培训会上，托马斯找机会跟部门副总裁香农·麦克唐纳表达了自己的想法。两人是佐治亚大学校友，香农发现了托马斯的潜力，听得很认真。托马斯则迅速意识到香农可以变成自己驶入快车道的门票。北美东部地区高级营销专家职位有空缺时，托马斯拼命争取。接下来的一个月里，他多次到总部香农的办公室，介绍自己发现的客户机会以及赢得机会的策略。一次晚餐时，香农决定让他升任高级营销专家。

托马斯清楚记得当晚的情形。两人显然对公司即将面临的挑战看法一致。但他记得香农的言辞相当谨慎，回想起来似乎不是个好兆头。

“托马斯，你雄心勃勃，也很有创意，”她严肃地说，“这个小组需要

全新视角，我愿意给你机会。但你得加速学习。你没有管理经验，虽然销售做得不错，但新职位需要你加强战略和战术上的思考，还要跨层级管理。希望你能向一些经验丰富的管理者求教。”

托马斯保证会尽力，然而香农的反应令他吃惊。

“我当然相信你会努力，但你和弗兰克的关系有点问题。他对明年的增长目标非常有信心，可能超过市场数据的预期。你要好好表现。他还希望自己来选新任高级营销专家，而他肯定不会选你。”她停顿了一下，“我需要你拼尽全力。”

进展尚可

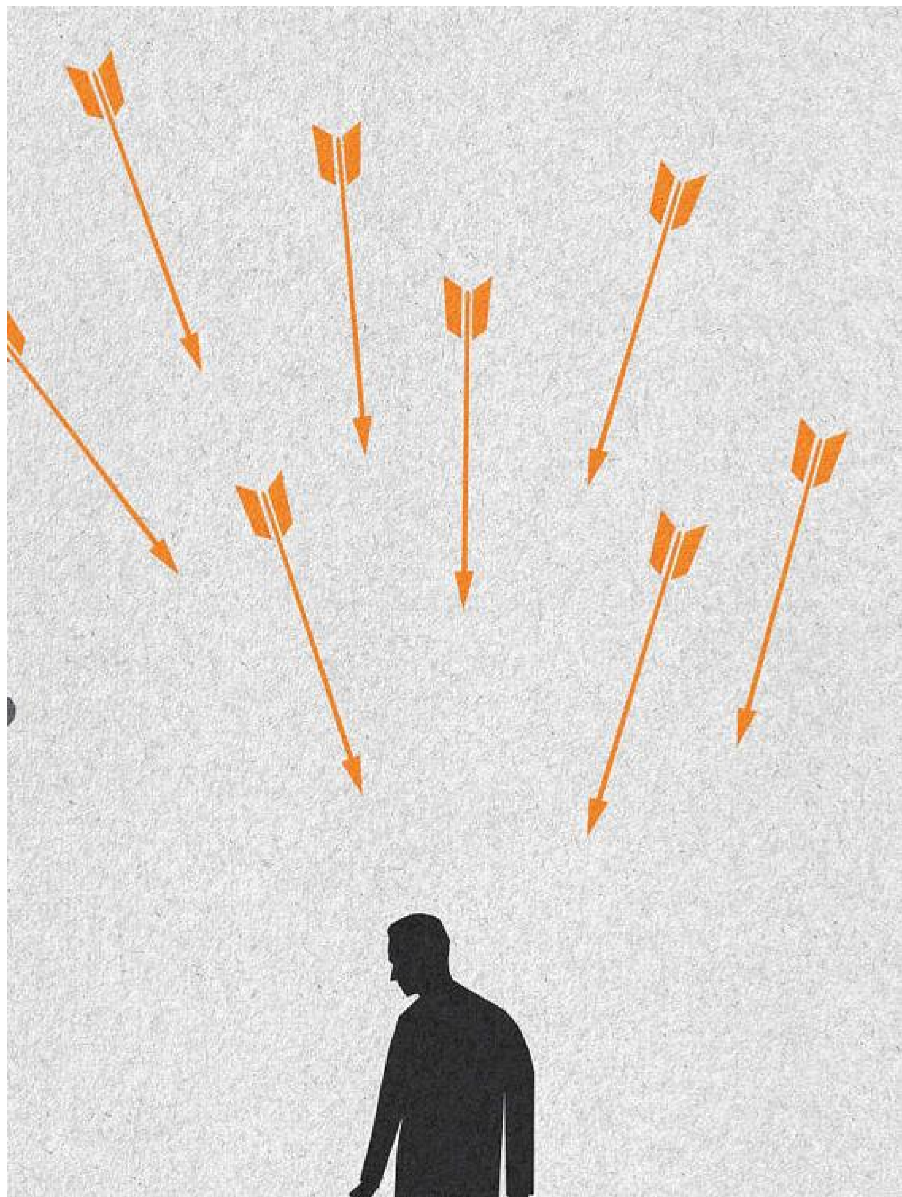
托马斯找到开战略规划会议的房间时，高级销售和市场营销团队里的其他12个人都已经准备好了。他屏住呼吸挤进长长的椭圆桌，把电脑放在面前。

“很高兴你能来，托马斯。”弗兰克开始说。他故意停顿了一下，接着说，“欢迎大家。我们来看下今年的销售预测，高级营销专家和团队的业绩预期以及实现目标的整体战略。过去五年里，复合年增长率为10%，公司希望本部门继续成为增长引擎。详细分析前我们先来看下执行摘要。”弗兰克点开一张幻灯片，美国地图上显示了五个销售地区。“由于东部地区市场机遇较大，托马斯团队的增长目标最高，航空公司、酒店和汽车租赁市场增长目标加起来为15%。其次是中南部地区……”

“弗兰克？”托马斯打断道，“我们今年不可能实现两位数增长。”

“什么？”弗兰克很惊讶。会议室一片安静。

“目前的产品没法实现。上周我见了纽约、波士顿和奥兰多的客户。航空服务市场已经很成熟，也已经饱和了。航空公司利润受损，纷纷启用网络值机服务，还问我为什么要继续购买安装维护成本高昂的过时产品。网络可以实现同样的功能，而且成本更低。”



弗兰克深吸了一口气。“托马斯，我们大部分收入都来自航空市场，酒店和租车公司业务还很开放，现在分别占总收入的15%和5%。我们已经讨论过了，”弗兰克一字一句地说，“主要打入这些市场，才能有增长。”

托马斯调转了电脑屏幕以便所有人都能看到。“开会前我用线上服务登记了今天下午飞华盛顿的航班。简直太容易了。不用安装硬件，不用

维护，也不用购买昂贵的软件升级包。信息站要想与之竞争，唯一的方法是开发基于信息站的服务，为客户创收，或提供网络没法提供的服务。这点无可避免。”



“托马斯，”弗兰克插话，“我不太理解你的意思。航空公司的客户在我们信息服务站硬件和基础设施上投入了大量资金，不会轻易放弃。如果你这么关心制定市场战略，可以在你负责地区的每家酒店和租车公司里装上信息站。”

托马斯犹豫了一下，但抑制不住沮丧之情。“弗兰克，我已经跟潜在客户谈过了。谈了很多。这些行业跟早年间航空公司的兴趣完全不同。

酒店的客户想接触真人，而不是服务站。租车公司哪怕在客流量极大的机场也只需要几个服务站。你说的跟这个不是一回事。”

会议室再次陷入安静。最后弗兰克开口。“我说过了，明年托马斯承担东部地区15%的增长目标。下面开始说中南部的计划，有人反对吗？好的继续。”

局面激化

托马斯把头伸进弗兰克的门。“你找我？”他知道会发生什么。从第一天起，他就感觉弗兰克在针对自己。是的，有时托马斯喜欢直截了当，这种风格帮他争取了不少大客户，却也惹恼了弗兰克。

“请坐，托马斯。”托马斯面向弗兰克办公桌坐在稍低的皮椅上。“我刚给香农·麦克唐纳发了邮件，抄送了你一封。今天开会时你的表现非常过分。如果你再公开挑战我，就不只是发邮件这么简单了。这不只是礼貌问题，这份工作需要的不仅是销售技巧。你的思维方式就像孤军奋战的客户经理，但你应该多关心区域战略发展、团队合作以及指令链条的明确沟通。这不仅涉及态度，更涉及你的整体观念。”

弗兰克给托马斯递过一份发给香农的邮件。“备忘录里详细说明了你的缺点和改正意见，”托马斯快速扫了一眼，发现有“判断力差”和“行为不当”之类的说法。

“托马斯，我会密切关注你。你要把详细的工作计划告诉我，每天更新日程安排。我问了一个客户经理才知道，你在纽约，那时我以为你在波士顿……”

“我正要告诉你！”托马斯插话道，“我跟波士顿客户的会议早结束了，所以有时间跟纽约IndiZm的软件副总裁讨论购买新信息站的服务。这也是软件开发项目的一部分。”

“是的，但你现在不负责那个项目。你的行程显示你在波士顿，我打给你的电话转到了语音信箱。从现在起，每天更新行程，收到工作邮件就立刻回复。我需要在销售电话会前看到你的客户沟通策略，还要提前看到销售资料。不要只为了跟人见面就打客户电话。报告要在最后期限前提交。最后，无论在公司还是外面，态度都要更积极点。”

“我没有不积极，”托马斯反对道，“我正在努力开发产品，避免网络服务抢我们饭碗。5年前美国大概只有一半休闲旅客使用网络值机服务。你知道现在有多少吗？”

弗兰克眯起眼睛。“是的，我知道跟网络服务竞争的压力很大，托马斯。我干这行已经20年了。我说过，相信我，航空公司不会轻易放弃硬件方面的巨额投资。明年主要增长空间就在加大渗透酒店和租车市场，这也是你要关注的重点。取得进展之后，我们再谈你热爱的软件项目。讨论结束。”

托马斯穿过门厅走回办公室后，低声说：“我不同意。”

前景堪忧

这周余下的时间里托马斯都很低调，一直在思考各种选择。弗兰克批评自己时语调平静，他抱有微弱幻想，希望最糟的情况已经过去。托马斯浏览了一下行程，沮丧地打算更新，就发现邮箱列表里有封吓人的新邮件。发件人是香农·麦克唐纳。抄送人：弗兰克·戴维斯。主题：业绩表现。

“弗兰克·戴维斯向我解释了对你业绩的看法，”邮件开头写道。“大家都希望改善目前令人遗憾的情况。弗兰克已明确表示期望你未来30天内有所进步，之后他和我将重新评估你是否适合当前职位。现在我想了解一下你对改善表现有什么想法。请在48小时内回复书面说明，以便我们尽快解决问题。”

当晚，托马斯开着宝马E82跑车驶过桃树街，返回了巴克海德的新公寓，看来如此迅速买车买房不太明智。弗兰克不仅抱怨了托马斯的做事风格，也在为解雇托马斯做铺垫。

托马斯如果想留在公司，大概只有两种情况：1.听老板的话，改变做事风格以符合弗兰克的要求，即便认为策略有问题也要继续执行；或者2.将弗兰克可疑的预测和战略全都告诉之前支持自己的香农，希望她能出面重做安排。

托马斯在晚高峰的车流中努力前行时，确定的事只有一件：这个时间下班太可怕了。

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展现现实中公司领导者面临的困境，并提供专家建议。本案例选自哈佛商学院案例研究“托马斯·格林：权利，办公室政治，与职业危机”，作者是厄尔·萨塞尔和希瑟·贝克汉姆。厄尔·萨塞尔是哈佛商学院贝克基金会（Baker Foundation）教授，哈佛商学院领导力培养项目（Leadership Development）主席。

托马斯应该如何回应弗兰克的要求？

专家意见一



杰弗里·普菲弗（**Jeffrey Pfeffer**）
是斯坦福大学商学院管理行为学教授，《权力：为何只在部分人手中》（Power: Why Some People Have It—and Others Don't）（HarperBusiness出版社，2010年）作者。

如果托马斯想顺利留在公司，就要花更多时间做好向上管理。

托马斯·格林面临着一系列之前没能预料到的问题。现在托马斯应该着手修复职场关系和职业前景遭受的影响，而不是想着“揭发”老板来让自己跟老板的关系进一步恶化。

托马斯犯的第一个错误，是没有考虑到自己并不是老板眼中适合高级营销专家职位的人选。从一开始他就应该意识到迈出第一步的重要性，应该尽快赢得弗兰克的信任。他做的恰恰相反：未能按时提交重要报告，也没向弗兰克全面汇报工作。他还明目张胆地公开挑战老板权威。托马斯可能不会非常看重企业中的等级，但老板仍然喜欢符合时宜的尊重。

第二个错误是他认为只要明确指出网络产品带来的威胁，就能立即改变老板和其他同事的想法。托马斯几乎没花时间跟同事建立紧密联系，只有关系密切，他说的话才有分量，才能说服其他人。举个例子，托马斯升职后没有向香农介绍他在新岗位上学到的经验和取得的成就，香农并不知道托马斯作了什么贡献，也就没理由继续支持他。她看到关于托马斯的唯一消息是弗兰克的负面反馈。

幸运的是，只是要迅速采取行动，托马斯要想弥补还不算太晚。首

先他应该为公开质疑弗兰克而道歉，然后按照弗兰克的要求做，让他了解各项进展。托马斯还应该多学习奉承，研究表明伸手不打笑脸人。他应该感谢弗兰克传授多年经验，顺便请他指点如何应付网络服务对D7 Displays造成的挑战。寻求帮助不仅能确保自己工作顺利，还能取悦求助对象。

最后，托马斯必须慎重考虑如何与香农重新建立联系。他应该找机会跟香农面谈，而不是通过回复邮件（因为邮件可以转发）。见面时托马斯应该充分表示歉意，不仅为跟弗兰克的不愉快，还因为没跟香农更新自己所做的努力，包括了解公司面临的竞争挑战和寻找新客户等方面。他应该请香农当自己的导师，尤其要请教如何与弗兰克有效合作。如此一来香农可能会重新支持托马斯。

公司是由人组成的社会系统，必须考虑到每个人的自尊感受。如果托马斯想顺利留在D7 Displays，就要花更多时间做好向上管理。

专家意见二



保罗·法尔科内（Paul Falcone）
在时代华纳有线电视公司担任人力资源副总裁，也是《与员工的101次艰难对话》（101 Tough Conversations to Have with Employees）（Amacom出版社，2009年）一书作者。

托马斯可以在被炒之前从D7 Displays主动离职。

托马斯要问问自己怎样做才是对的，然后遵从自己的内心。如果他坚信老板弗兰克带领自己和公司走向了错误方向，盲目听从就没有任何意义。这并不代表他唯一的选择是揭露弗兰克的无能。托马斯的选择其实不止他现在想到的这两个。这不是非此即彼的命题。

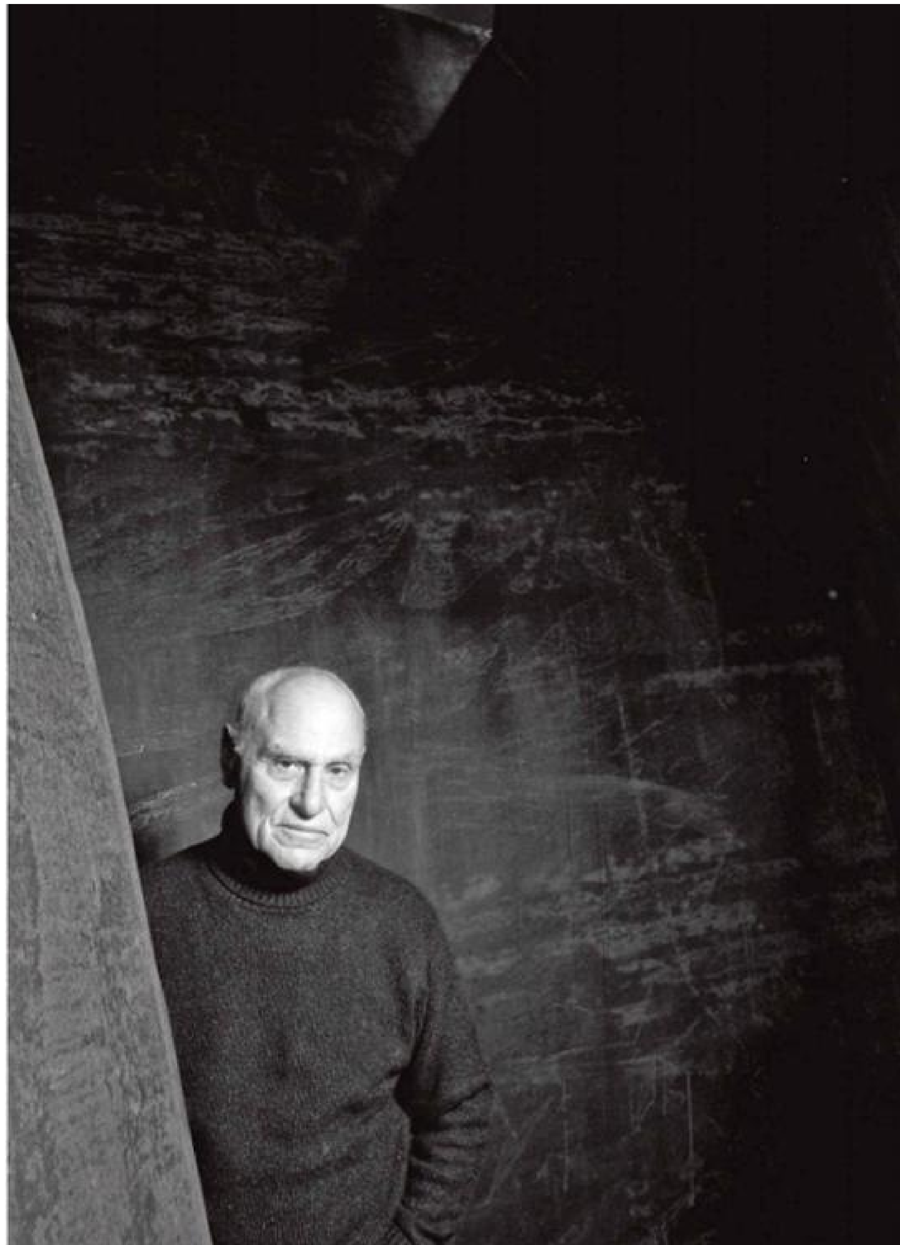
首先做个排除法。没人想告诉潜在雇主自己被解雇了，所以托马斯要尽一切努力避免被解雇。他能采取的措施中，首先要放弃越过弗兰克去找香农。她发给托马斯的邮件充分解释了不能这么做的原因：“弗兰克明确表示期望你未来30天内有所进步，之后他和我将重新评估你是否适合当前职位。”很显然在这个问题上香农跟弗兰克在同一阵线，如果想挑起他们两人争斗，结果肯定适得其反，尤其之前香农就警告过他要处理好跟弗兰克的关系。

现实中有很多弗兰克这样的老板，而且随着托马斯职位越来越高，老板也会更难对付。即便遇到意见不一致的老板，双方仍然可以想办法有效合作。如果他想在企业里追求事业发展，就要在表达观点的同时保持内在谦逊，并努力争取支持。

从案例来看，托马斯在业务方面显然不够成熟，他认为自己比从业已20年的弗兰克聪明，而且最近跟客户聊过几次就觉得自己更了解市场。如果托马斯想留在D7 Displays，就要向弗兰克主动抛出橄榄枝并严格接受指导，努力进步并表现出成熟的一面。

说到底，不是每个人都适合在企业工作，托马斯应该仔细考虑是否要选择这条路，毕竟在企业里经常要优先满足老板和公司的需求和选

择。如果他感觉自己无法培养出企业团队合作需要的谦逊、无私和耐心，可以在被炒之前从D7 Displays主动离职。也许他可以选择追求更看重创新精神的领域，拼出自己的成绩。



LIFE’S WORK

极简主义雕塑大师理查德·塞拉：创作过程中的实验和游戏很重要

凯瑟琳·贝尔（Katherine Bell）| 访
夏林 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

理查德·塞拉（Richard Serra）制作的轧钢雕塑体积太过庞大，纽约现代艺术博物馆需要设计专门的画廊才能支撑其重量。半个世纪以来，他与钢铁行业颇有渊源，代表作品也都与之密切相关。在作品收获褒贬不一的评价的几十年前，他曾在美国钢铁公司制作铆钉，支付自己读完耶鲁大学。20世纪70年代以来，他一直靠一家纽约装配公司安装作品。作品工程复杂，钢材的操作方式前所未有，钢厂也要随之大幅创新。通过塞拉的实验，我们可以窥见长期衰退的钢厂如何进行自我革新。

HBR：你喜欢之前在美国钢铁公司的工作吗？

塞拉：我那时大约十七八岁，打橄榄球，身强体壮。去阿拉米达上班要先坐电车，再换火车和公交，所以早上7点开工的话我4点就得起床。但是那个年纪的人，在回家路上的有轨电车站着睡觉也没问题。而且想多赚钱的话去钢铁厂确实是最快的办法。所以我没把那份工作当成需要忍耐的体力劳动，也没感觉到压迫，而是很高兴。

与你合作的德国钢厂为了制造你的作品需要不断调整设备。你从中了解到哪些工业创新知识？

公司要有应对一次性想法的能力。大多数时候公司只想建立重复的形式和程序，并且拥有可控利润。如果有人搭建某种雕塑之后又要造另一种，他们每次都要重新设计工具，从盈利角度来说就存在风险。不过跟我合作的公司已经适应了这一点，我们合作非常 顺利。

由于作品规模庞大，你必须非常依赖其他人在安装方面的专业知识和表现。如何找到信任的人？

你要和他们一起工作，把自己的想法传达给他们。我从事这行很久了，对合作伙伴都很熟悉，他们也会把自己当成我的家人。尽管我哥哥去了斯坦福，我去了耶鲁，但我一辈子都在努力工作，小时候也是如此。我一直非常尊重工人阶级。

你说过创作过程中实验和游戏很重要。

在游戏过程中，你无法预见最终成品，这可以让你推迟判断。通常来说某个问题的解决方案可能引发其他潜在问题，打造作品时有时就会出现类似情况。所以安装作品时我都会到现场。在实际的建造过程中，你会看到一些联系，除非亲临现场，否则不会预见到这种规模。我们必须亲身体验这种规模。

几年前你发现30岁以下的人对你作品的感受跟上一代人不同。你认为原因在哪？

上一代人对我的身份和作品已有预判，解读时不会跳脱出我的背景和经历。年轻人根本不在乎这些，他们感兴趣的是有趣的作品本身。

作为艺术家，你要学会听取批评，并决定接受或忽略哪些。对此你有何建议？

如果批评本质上是结构性或知识性的，并且对你的创作过程和想要表达的内容具有意义，就可以接受。如果批评比较偏个人化，或者二者皆有，就要多想一想。

FEATURES

ENTREPRENEURSHIP

How Venture Capitalists Make Decisions

Paul Gompers et al. | *page 088*



For decades now, venture capitalists have played a crucial role in the economy by financing high-growth start-ups. While the companies they've backed—Amazon, Apple, Facebook, Google,and more—are constantly in the headlines, very little is known about what VCs actually do and how they create value. To pull the curtain back, Paul Gompers of Harvard Business School, Will Gornall of the Sauder School of Business, Steven N. Kaplan of the Chicago Booth School of Business, and Ilya A. Strebulaev of Stanford Business School conducted what is perhaps the most comprehensive survey of VC firms to date. In this article,they share their findings, offering details on how VCs hunt for deals, assess and winnow down opportunities, add value to portfolio companies, structure agreements with founders, and operate their own firms. These insights into VC practices can be helpful to entrepreneurs trying to raise capital, corporate investment

arms that want to emulate VCs'success, and policy makers who seek to build entrepreneurial ecosystems in their communities.

HBR Reprint R2102D

LEADERSHIP

Are You Really Listening?

Adam Bryant and Kevin Sharer page 098



Senior leaders, particularly CEOs,confront a central paradox in their work: They generally have access to more lines of communication than anybody else,but the information that flows to them is suspect and compromised.Warning signals are tamped down.Key facts are omitted. Data sets are given a positive spin. All of it isolates leaders in a dangerous information bubble.

But they can escape that bubble, the authors argue, by working actively to create a more expansive "listening ecosystem."They first have to learn how to listen actively themselves,without distraction or judgment,purely for comprehension; then they have to create systems and processes all around them that elevate listening to a constant state of hypervigilance. This sort of sustained attention to listening allows leaders to pick up on early signs of both danger and opportunity—and that, in turn,allows them to do their jobs and serve their organizations better.The authors conclude this piece by sharing advice—gleaned

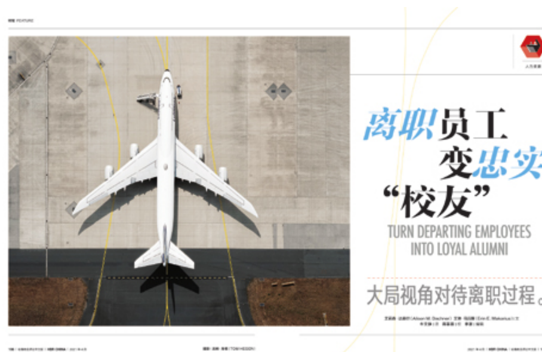
from interviews and personal experience—about how leaders can learn to listen better.

HBR Reprint R2102E

HUMAN RESOURCES

Turn Departing Employees into Loyal Alumni

Alison M. Dachner and Erin E. Makarius | page 108



Despite the high rate of churn in the labor market today, many companies pay scant attention to offboarding employees. That’s a mistake, say the authors, who argue that offboarding is an increasingly vital part of talent management—and an opportunity to create long-term value.

Drawing on their scholarly research and interviews with HR professionals,the authors recommend a number of best practices. One is to plan well in advance for employees’ departures:Because few people stay at one company for their whole career, it’s important to have frank conversations throughout their tenure about their goals and prospects for advancement.When employees do choose to leave or get laid off, managers should acknowledge their contributions,provide resources to support them through the transition, and use exit interviews as an opportunity for mutual learning. Companies should also create formal alumni programs to keep former workers connected

to the organization. Together, these offboarding prac tices can create a cadre of ex-employees who become valuable customers, suppliers,boomerang employees, mentors to current workers, and ambassadors for the firm.

HBR Reprint R2102F

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 2021年4月版

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers

刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang

执行出品人 Executive Publiser

齐馨 Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors

时青靖 Shi Qingjing 腾跃 Teng Yue

高级编译 Senior Articles Editors

刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

高级撰稿 Senior Writer

廖琦菁 Liao Qijing

撰稿 Writer

齐菁 Qi Jing

编译 Articles Editor
王晨 Wang Chen

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
高级新媒体编辑 Senior Digital Editors
齐心 Qi Xin 林菘 Lin Song
新媒体编辑 Digital Editors
周强 Zhou Qiang 张梓豪 Zhang Zihao

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
华东区商业合作部副总监 Deputy director of business cooperation department of east China
刘浩宁 Liu Haoning
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager

汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen 崔哲 Cui Zhe

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
开发工程师 Development Engineers
程磊 Cheng Lei 付常乐 Fu Changle 沙金鑫 Sha Jinxin
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang



版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

说服固执领导（《哈佛商业评论》2021年第4期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2021
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00022888-20210408
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2021
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review
哈佛商业评论

098. 竞争
反击平台"恶行"

088. 创业
创业公司缘何失败

020. 营销
客户忠诚度计划何以适得其反

财经 CAIJING

HBR 独家中文授权
2021 年 5 月出版

构建混合工作制

How to do hybrid right



现在是实行弹性工作制千载难逢的机会，但实施中并不容易。

P.076



人民币 50 元 港币 80 元

扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序



哈佛商业评论

2021年第5期：构建混合工作制

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review

哈佛商业评论

财经 CAIJING

HBR 独家中文授权
2021年5月出版

098. 竞争
反击平台"恶行"

088. 创业
创业公司缘何失败

020. 理念
客户忠诚度计划制以适得其反

构建混合工作制

How to do hybrid right



现在是实行弹性工作制千载难逢的机会，但实施中并不容易。

P.076



扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序



Harvard Business Review
哈佛商业评论

2021年第5期

致读者

构建工作新模式

主创者

hbrchina.org

管理情绪劳动的隐性压力

博　客

推进暂时离职正常化

实现远程医疗人性化的3种方式

疫情中员工福利有何变化

团队怎样免受业务中断影响

抢鲜读

CEO换代安排失当的高昂代价

前　沿

理论　客户忠诚度计划何以适得其反

理念回归实践　“如果你辜负了客户的信任，就可能永远失去他们”

性别　股东为何经常反对女性董事

多样性　科技如何更具包容性

群体动态　新领导者会带来不受欢迎的文化包袱

沟通　问问也无妨

偏见　黑命贵（BLM）与黑人企业家的财富

生产力　知识工作在疫情期间的变化

高管报酬　CEO薪酬比我们想象的更多吗?

领导力　女性是更好的领导者——特别是在危机时期

企业不端行为　举报人应该得到赏金吗？

奇思辨　银行董事会中女性越多，欺诈犯罪越少

实战复盘

辉瑞CEO谈用破纪录时间研制疫苗

践行·数字化 | PRACTICE·DIGITAL

优衣库：疫情下的行业领军者

践行·人力资源 | PRACTICE·HR

西门子人力资源：企业数字化转型的伙伴者

专　栏

最新的供应链打击：塑料

未来最有效的商业模式

数字化与数字化转型不是一回事

2021年的全球化状况

聚光灯

了解中国

中国的新创新优势

“如何看懂中国的市场经济”

对　话 | HBR-C DIALOGUE

迈瑞医疗董事长李西廷：做好产品，服务社会

特　写

混合工作制的正确打开方式

创业公司缘何失败

反击平台“恶行”

过誉的可持续发展报告

一场长期失业危机正在美国酝酿

人员优化调整方法论

经典重读 | HBR Classic

在为时已晚之前重塑你的企业

经　验
自管理　职场自夸需谨慎
案例研究　公共危机中的企业角色
——专家意见一
——专家意见二

杂　谈 | SYNTHESIS
适度焦虑

跨界人生
徒手攀岩大师亚历克斯·霍诺德：做好准备就可以战胜恐惧

英文摘要

版权页

构建
工作新模式



近日，某人力资源总监与《哈佛商业评论》中文版编辑的同事进行了交流，话题是疫情过后，如何让员工重新回到公司来上班。

旷日持久的新冠疫情的一个重要后果是，员工大都喜欢上了灵活办公或者说居家办公的方式；因为他们认为这种方式更有效率。

因此，强令所有员工恢复到疫情前的工作模式肯定不现实。办公室办公这种模式不能也不会恢复了。但是否可以“一刀切”式地实行弹性工作制呢？答案就比较复杂了。

本期封面文章《混合工作制的正确打开方式》一文，就试图对这一问题给出正确答案。该文作者是林达·格拉顿，她是“未来工作方式联盟”的负责人。该联盟集合了百余家公司，研究工作方式的趋势。据她观察，疫情以来，各公司均以惊人的速度普及了远程工作技术，并且大部分员工均不愿恢复以前的工作方式。因此，她认为，现在正值普及混合办公制的最佳时机，可谓千载难逢。如果能处理得当，混合工作制将让

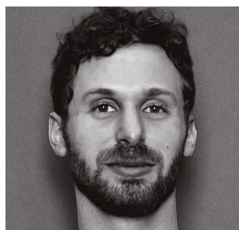
我们的工作与生活更有意义，更有成效和敏捷且灵活。

但格拉顿认为，这种转化过程并不容易，需要更加关注如何提升员工的满意度和效率。具体来说需要从四个不同的角度思考问题：1）工作与职责，2）员工偏好，3）工作流程，4）包容与公平。

因此，在具体实施中，让员工参与设计新的工作模式极为重要，要运用多种工具了解员工的真实需求，不同公司的状况差距很大，因此绝不能偷懒。同样值得注意的是，新的工作模式必须凸显公司的价值观与文化。

只有这样，这场深刻的工作模式变革才可能为未来公司的发展打下良好的基础。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 **hbrchina.org**



扎克·迪赫特瓦尔德（**Zak Dychtwald**）说一口流利的汉语普通话，在中国各地工作和旅行多年，投入许多时间研究年轻人如何影响文化和经济。“中国的年轻人比北美、欧洲和中东加起来都多，”他说，“要了解这个国家前进的方向，就必须了解年轻人是什么样子、想要什么、如何看世界。”他在本期文章里提出，年轻人接受新产品和新技术的意愿，是尚未得到重视的推动中国创新的一大要素。



伦敦商学院管理实践教授林达·格拉顿（**Lynda Gratton**）热衷于研究工作的演化。新冠疫情袭来时，她开始关注组织、管理者和员工向混合制工作转变的过程。她通过跟踪数据和多方交流，充分了解了这场转变具有变革性的力量，前提是要有适当的支持。她说，“我的梦想是让这个糟糕的时期留下好的成果，我们要在这个时期设计出适合每一个人的工作模式。”



奥里·图尔（**Ori Toor**）自称是“热爱涂鸦的自由插画家”，现居以色列特拉维夫。本期一篇文章的插图就是他的作品。他说自己笔下色彩斑斓的作品描绘的是“令你（和我）迷失的世界”。图尔从各种地方汲取艺术创作养分，从超现实主义画家勒内·马格里特（René Magritte）到华纳兄弟的动画片《巨星总动员》（Looney Tunes），还有他的母亲——一位退休的地毯设计师。



管理情绪劳动的隐性压力

很少有人能在工作期间的任何时候完全彻底地展现真正的自己，如果做不到这一点，人们会摆出一副职业面孔。

哈佛／麦克林恩培训学院创始人苏姗·戴维（Susan David）｜文

自省是一种最有效的减压法

戴维·布伦德尔｜文

一天两分钟，消除紧张压力

格雷格·麦基翁｜文

缓解压力，其实是每个人与生俱来的能力

利亚·韦斯 ｜文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

职业倦怠的残酷性

长期慢性压力的问题，早在疫情之前就很严重，领导者不能再忽视这个问题。

如乔布斯者，也可被说服

组织需要像乔布斯这样强大、有远见的高管，但也需要知道该如何有效制衡容易过分自信、固执己见、自恋或唱反调的老板和同事。

“这将是人类做过的最了不起的事。”

对话微软创始人、慈善家比尔·盖茨。盖茨希望读者明白，虽然实现全球碳的“零排放”并不容易但存在可能性，特别是如果能够鼓励能源创新。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。



扫描二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

扫描二维码
关注官方微博账号

推进暂时离职正常化

卡罗尔·费舍曼·科恩（Carol Fishman Cohen）| 文
刘隽 | 编辑

3月，领英（LinkedIn）宣布其建立个人档案的下拉菜单如今将包括“居家父母”选项以及其他一些能够说明曾暂离传统职场的称谓。在领英采取这一举措之前，一些网络平台的格式要求近期遭到了诟病，例如每个工作头衔后面都必须标注雇主名称的传统，因为这类格式要求并未考虑到那些暂时离职人员。受疫情影响，200多女性相继离开职场，在这之后，这个问题变得越来越具有相关性。

领英的举措可谓在“暂时离职正常化”进程中迈出了重要一步，这意味着暂时离职将成为职业发展道路中一个常见环节。然而对于那些难以解释简历空白的数百万人士来说，我们也不能夸大这一进展的意义。领英已经成为全球简历和工作经历的仲裁者和市场，通过此举，它正在认可甚至确证一个决定:先休一段职业假期，然后再重新回到职业世界。从很多层面来看，这是一个值得庆祝的里程碑事件，然而我们还任重道远。

多年来，我一直在与雇主合作，打造并扩张其回归工作的项目，以招聘和再次整合那些暂时离职、放缓其职业步伐的专业人士。大多数这些项目都主打“回归型上岗”，也就是一种带薪、类似于实习的工作体验，包含导师制和规划。最近，我们还见证了“直接招聘”项目的出现，它保留了导师和规划元素，但并非是短期岗位，这些参与者从第一天开始就是公司的雇员。

这些项目始于近20年前的华尔街，其目的在于纠正当时肆虐金融行业的性别失衡现象，因为女性正走向更高级别的岗位。到2014年底，华尔街5家首要金融服务公司设立了“回归工作”项目，到2015年，科技行业亦加入了这个阵列，设立了STEM 回归工作组（STEM Reentry Task Force）。如今，34%的《财富》50强都在公司内部设立了回归工作项

目，此类项目的平均“转化率”通常超过了80%（意味着五分之四的参与者在项目结束后都得到了工作）。

下一步，我们应对这些项目进行更好的推广和分类。很多项目并未出现在雇主工作搜索网站上。一些项目被列为“实习项目”，这一现象让处于职业中期的求职者感到十分困惑（有时候会误导在校生报名）。

就像领英为个人引入新称谓以区分其工作状态，雇主在工作台上发布工作时使用的下拉菜单应该将“回归工作项目”作为一个标准的预填选项。这一变化告诉我们，回归工作项目已经得到了广泛接受，更为重要的是，它还消除了人们对项目确切内容、申请资质以及雇主意图的困惑。

我们呼吁雇主采取行动：如果你推出了回归工作项目，或打算引入类似项目，那么就应该要求那些经营贵公司在线工作发布平台的企业改变其预填写标准化下拉菜单，并在其选项中列出一个包含“回归工作”的公开称谓。这一变化将让人们进一步意识到，“暂时离职是职业道路的一部分”，是十分正常的现象，而且它将进一步减少企业不屑于或不愿聘请暂时离职高素质职业人士的现象。



卡罗尔·费舍曼·科恩是iRelaunch再就业公司的首席执行官兼联合创始人。她的TED演讲《如何在职业中断后回归工作》（How to get back to work after a career break）获得了350多万次点击，而且被翻译成30种语言。她是《哈佛商业评论》文章《40岁的实习生》（The 40-Year-Old Intern）的作者，并定期围绕再就业话题为其撰写文章。

实现远程医疗人性化的3种方式

加布里埃尔·帕斯·拉拉克 (Gabriel Paz Larach) | 文
刘隽 | 编辑

要使远程医疗在疫情消退后仍在医疗卫生领域发挥重要力量，数字工具必须在向患者和医疗机构提供支持时将人类情感纳入考量。越来越多的产品正在这样做。它们的目的是帮助双方建立信任关系。

疫情结束后，远程医疗将在多大程度上仍旧是医疗卫生领域的主导力量？这在很大程度上取决于医疗机构如何投资现有和新兴数字工具，这些工具会让医生和患者建立并维持信任关系。

虽然虚拟就诊人数在疫情暴发早期阶段占到了美国总就诊人数的70%左右，但这一就诊量到秋末时降到了30%左右。即便如此，远程医疗必然不会回到疫情前的水平，当时只有8%的美国人使用远程医疗。这是因为，即使采用上的障碍——比如监管、保险理赔范围和需要当面就医的疾病——仍然存在，医疗机构和患者的行为及期望值也在发生变化。不过这也取决于双方群体的体验将得到怎样的改善。

这事需要医疗机构投资感应人类情感的工具。事实上，一些医疗机构已经开始这样做了，为此提供解决方案的初创企业也开始出现。以下是远程医疗技术为医疗机构和患者双方提供人性化虚拟医疗体验的三种方式。

给人留下深刻的第一印象

人人皆知，第一印象非常重要。我们瞬间就会做出快速判断。随着年龄的增长，我们通常也会抵制新鲜事物。自然，我们可能认为医生和患者——尤其是那些以前没有使用过远程医疗的人——会对远程医疗持

怀疑态度。因此，这些工具给人的第一印象越强烈，患者和医生就越有可能与其接触。

当使用技术时，第一印象受执行任务所需努力（与其他选择相比）及它提供的即时满足感影响。认知心理学、神经科学和经济学模型表明，人类不喜欢麻烦。米舍尔的棉花糖实验等研究也表明，我们更有可能选择即时而非过度延迟的满足感。

试想这样一个平台，它会向医生传达即将约见特定患者的温馨信息。信息可能包括涉及患者病历记录的关键诊断和就诊原因。当医生开始接诊时，会弹出一个数字提示单，列出有关虚拟医疗最佳做法的友好提示（比如，保持眼神交流，问些私人问题来了解患者）以及可以施行的诊断类型和方法。一旦成功的远程医疗接诊量达到一定基准，作为奖励，他们可能会受邀参加一个专门研讨会。

个性化和透明化排班过程也可以给患者留下极好的第一印象。在安排就诊前，让他们通过应用程序完成一个简短的测试，以了解他们的需求和忧虑，这将缓解寻找合适医生的摩擦。在安排就诊之前，对保险承保范围以及其责任进行一个简单清晰线上评估，这会让患者在做出有财务依据的医疗决定时产生满足感。

医疗机构和初创企业都已经开发了这类工具。比如，One Medical的1Life 技术生态系统向医生提供患者就医历史总览和具体情况下的医疗建议，以及其完整电子健康记录的访问权限。在我就职的纽约大学Langone医学中心，虚拟预约是通过Epic的在线患者门户网站MyChart进行，MyChart允许医生访问患者的全部临床信息。Bright.md提供了一个“虚拟医生助手”平台，帮助患者在两分钟内通过回答完整临床问卷匹配合适的医疗服务，该问卷会根据患者回答进行提问。Waystar使用预测分析和其他高级软件帮助患者在约见医生前了自己的保险计划会理赔多少，以及其自付费用有多少。

积极参与和有意义的联系

技术简化了我们生活及相互交往的方式，可它很少复制人际关系中的细微差别和美妙感受，而这种缺陷是医疗卫生中的一个重大问题。医

疗机构非常关心患者，并尽可能为他们提供最好的医疗服务。但患者希望得到倾听、理解和安慰。

因此，具备有助于提供高质量医疗服务的工具十分重要，让患者感觉自己被当作人而非统计数字。要做到这一点，有两个方面需要理解：积极参与和有意义的联系。前者需要工具来促使患者采取行动，从而改进他们管理自己医疗的方式，并促使医疗机构以更有效的方式提供医疗服务。后者则需要这些工具能够了解和预测这些群体的需求，这样它们就可以帮助加强医患关系，而不仅仅是进行交易性服务。

比如，对患者而言，积极参与可以是应用程序给予的提示，以确认他们的症状，并在就诊当天将问题告知医疗机构，或者在开始就诊前几分钟发送附有就诊链接的友好短信。对于医疗机构来说，它可能就像一位虚拟助手，提醒医生根据特定就诊结果和治疗计划来跟踪患者病情。

有意义的联系可以通过人工智能软件实现。比如，人工智能语音识别软件能够监测患者就诊期间的语音，甚至在医生或患者还不知道的情况下就识别出哮喘等可以影响人类语音的潜在疾病。

Kencor Health的SAMi数字助手就是一个例子，这一解决方案提醒患者定期测量他们的生命体征，让他们坚持治疗计划，并自动与医疗团队共享数据。Healthymize是一个人工智能语音监测解决方案，它可以将智能设备转变为远程检测患者哮喘、肺炎等疾病的设备。

注入信心，确保安全

不安全感和恐惧心理是人类原始情感。我们不喜欢模棱两可的东西，通常青睐已知而非未知事物。我们也害怕遭受损失，并根据我们自认为对结果的控制能力来评估风险。临床医生希望确切知道，他们的诊断、预后和治疗都植根于循证实践。患者希望对其医者的专业知识充满信心，希望他们的建议会治愈而非危害自身，并且希望他们会对自己的信息保密。

远程医疗工具具有解决这些问题的潜力。比如，虚拟助手能够聆听医患之间的对话，在临床指导数字图书馆里搜索与患者病情相关的最新循证实践，并总结关键发现，以帮助医生提供充分知情的建议。由于不

要求医生手动进行这项研究，这可以让他们专注与患者互动。

远程和可穿戴设备可以帮助医生评估患者的健康指标。接诊之后，虚拟助手可以就讨论内容、推荐的治疗方法和相关研究文献起草一份简单全面的总结，供医生复审。一旦医生复审了这些材料，患者就可以通过加密的消息传递系统接收这些内容，这将让他们感到放心，自己正在接受专家治疗，而他们的信息也受到保护。

一些初创企业已经开始涉足这些活动。比如，Notable使用可穿戴技术来收集患者自测的结果。Zignifica是一个软件系统，可以分析和解释医学论文中的信息和数据，为医生提供循证实践。Heal会在服务后24小时内向患者发送一份符合《健康保险流通与责任法》(HIPAA)的服务摘要。

当然，远程医疗永远无法取代医患之间的当面互动。可是，正如疫情期间的经验所证实，它有可能提升医疗的便利性和质量。然而，它未来的使用前景在很大程度上取决于其是否能够巩固医患之间的信任关系。医疗机构在选择远程医疗技术以及数字医疗企业在开发新工具时，必须将患者和医生双方的核心群体需求放在首要位置。



加布里埃尔·帕斯·拉拉克是纽约大学Langone医学中心(NYU Langone Health)临床事务与附属医院部(Department of Clinical Affairs & Affiliates)的业务开发与运营助理主任。

疫情中员工福利有何变化

蒂姆·艾伦（Tim Allen）| 文
刘隽 | 编辑

2020年2月中旬，我出任Care.com网站首席执行官。当时我就知道自己将面临很多变化，但没料到改变得如此之多。全球性疫情彻底颠覆了人们的工作方式，哪怕计划再周密也会蒙上阴影。

很快，人们就清晰地意识到工作和生活之间的相互联系已无可避免，而且对此感觉强烈。社会和商业早该改变的各个方面都暴露出缺陷。医疗基础设施支离破碎。对心理健康的支持不够。很多人被严苛且缺乏灵活性的职场文化困扰，最终造成工作倦怠。这还只是几个例子。

当前最可怕的后果之一是，大量职业母亲面临着不靠谱的选择：选孩子还是工作。真正当了父母的人都会说，其实并无选择。过去一年该问题激增，美国有近300万女性，被迫离开劳动力市场，尤以黑人和拉美裔女性居多。长达一年的疫情抹去了数十年的进步，也凸显了旧医疗体系的脆弱无能。除非女性获得自身及家庭需要的照顾支持，否则疫情后经济没法完全复苏，也没法充分发挥潜力。

很高兴的是，不少公司做出了回应。公司认识到，员工福利可以改变员工生活，尤其是与照顾、灵活性和心理健康相关的福利。我跟企业领导者交谈时，很多人表示为了更好地支持员工和企业，打算调整福利政策。

为了更好地理解相关调整体现方式，Care.com网站编制了“未来的福利”报告，报告中询问了美国各地500位人力资源主管和高管，主要关注计划保留、取消、增加和扩大哪些员工福利，以吸取此次危机期间的经验教训。以下是访谈内容。

关键福利不断扩大并改变

访谈对象证实了疫情对员工和企业造成的损失，包括生产力和留用率下降、旷工增加、精神健康下降。这就是为何几乎所有（98%）参与调研的领导者都计划新增或扩大至少一项员工福利，优先考虑员工最重视的福利，例如儿童和老年人看护、弹性工作时间和地点、以及扩大心理健康支持等。

作为调整，89%的受访者还表示由于疫情将取消至少一种员工福利，最常见的是办公室托儿、带薪假期、通勤补助、学费报销以及食品餐饮等。

如果家人得不到照顾，人们就没法工作

工作与生活“平衡”向来是谎言。工作和生活并非为实现50/50平衡而不断斗争。二者相互联系，一方会对另一方造成影响。但人们尤其是女性已习惯围绕工作的需求安排生活，很少围绕生活的需求来安排工作。仅在2020年2月至9月，就有120万名孩子（5至17岁）的父母（其中女性占绝大多数）离开了劳动力市场。雇主无力承受这么多员工离职的巨大冲击。

疫情迫使雇主采取行动。企业意识到照顾福利对员工的生产力和工作成功至关重要。57%的高层领导告诉我们其企业更重视照顾福利，以更好地支持员工的工作和生活。63%的领导者表示正在计划增加现有的托儿福利。可能包括付费登录在线平台寻找看护、有补贴的后备照顾服务、新晋父母支持、父母现金补贴等。一位受访者表示，“员工没法抛开家庭生活，忧虑情绪会带入工作中，导致影响工作效率。”

雇主也开始关注员工在照顾老人时所遇挑战。针对老年看护的研究发现，83%的成年人在疫情期间为老年亲人寻找新的照顾方式，89%的人考虑从养老院转为家庭看护。约17%的美国劳动力要照顾一位年长的亲戚或亲人，其中近一半上有老下有小，家里还有18岁以下的孩子。家庭照顾者还不仅包括X世代和婴儿潮一代，在美国4100万无偿照顾者中，有1000万是千禧一代。

因此，福利公平成为雇主最关心的问题也就不奇怪了。41%的受访者计划向员工提供或扩大老年看护福利。正如一位受访者所吐露，“我们

公司意识到，老年看护和托儿服务一样重要。如果员工要照顾家人就没法集中精力。”

未来工作（和看护）将更灵活

预计2021年混合工作模式将出现激增，并可能持续。普华永道发现，尽管一些员工计划疫情过去后继续远程工作，但准备彻底放弃办公室的人很少。为了吸引和留住员工，公司计划提供更多选择帮员工适应工作/生活混合模式。调查也证实了这一点。66%的人表示，他们计划提升工作方面的灵活性，这种福利对家庭很有利，也不会给企业造成直接成本。

随着各行各业劳动力分散兴起，人力主管表示计划提供员工无论身在何处都能得到的灵活支持服务。例如，企业取消办公室育儿设施，优先支持灵活的育儿服务，因为现在支持灵活方式的员工比疫情之前多出了61%。很多企业计划增加或扩大付费会员福利，方便员工登录在线平台寻找和管理家庭照顾或家庭后备托儿服务。虽然有办公室托儿服务的公司不一定选择完全关闭相关场所，但新福利计划确实能帮企业根据员工何时、何地以及如何生活工作提供相应支持，也能更公平地对待远程办公的员工。

员工及家属心理健康至关重要

疫情对精神健康造成的损失堪称惊人，负面影响可能要数年才能消除。因此，雇主正努力缓解影响员工的心理健康问题，其中包括疫情来袭之前就已导致全球危机的职业倦怠。正如职业倦怠和工作场所幸福感专家詹妮弗·莫斯（Jennifer Moss）指出，职业倦怠不仅是员工问题，更是雇主的问题，需要雇主主导解决方案。仅仅增加福利并不能遏制员工的倦怠感，但可为员工迫切需要的工作文化变革搭建桥梁。

不仅员工因疫情出现心理健康问题，员工的孩子也是。经历了持续数月的远程学习、孤独和担心后，孩子承受压力、焦虑和抑郁情绪的可能性都有所增加。令人震惊的是，美国疾病预防控制中心报告称，2020

年幼儿和青少年心理相关急诊就诊率分别上升了24%和31%。

好消息是，41%的受访公司计划今年提升心理健康福利。而且，59%的人认为照顾福利确实提升了心理健康（雇用2000多名员工的公司中，比例上升到68%）。

系统性变革可通过福利和主动采取行动实现

未来福利的变化最终不仅看公司的做法，也与州和联邦政策相关。美国救援计划的通过就是值得关注的重要开端，但要解决疫情造成的医疗危机、女性就业危机和心理健康危机，还需要保持勤奋、坚韧和创新。首席执行官和人力资源主管必须站在最前沿。这也是为何我和其他男性都很支持马歇尔计划，要为母亲和隐形劳动支付报酬，也要通过育儿假、经济型育儿和薪酬公平政策完成。

如果公司有远见卓识，就不必等待姗姗来迟的政策。可以迅速采取行动，帮员工照顾自己和他人，从而提升工作表现。“新常态”不一定要跟旧常态一样。如果真有一番新气象，其实更好。



蒂姆·艾伦是Care.com首席执行官，主要监督公司的战略方向、领导能力和发展，最关键的使命是改变人们照顾家人的方式。蒂姆在媒体和科技公司IAC工作了15年，在塑造Vimeo和Ask.com等IAC品牌方面做出了杰出贡献，还曾创立并管理IAC’s Mosaic Group。蒂姆有一对双胞胎儿子，所以相当了解职场父母面临的挑战。

团队怎样免受业务中断影响

萨拉·克里斯坦乔（Sayra Cristancho）| 文
刘隽 | 编辑

在这个快速变化的时代，很多机构都在思考如何脱颖而出。有时候，他们会遇到一些挑战，并因此被迫改变行事方式以满足客户期许。在这方面，有些机构做得更好，而且通常取决于机构对其团队应对业务中断的能力有多大信心。那些能够从中断中成功恢复的团队都有哪些特质？此前和当前的研究显示，群体智慧或许能够提供一部分答案。

群体智慧指的是去中心化的自发有机体行事方式。这是蚂蚁、蜜蜂、鸟和鱼展现出复杂集体行为的原因，甚至有些行为给了人类很大启发，例如，这些动物搜索食物以及在种群中分配任务的方式。

在蚂蚁种群中，蚂蚁可在受到干扰时迅速地交换场地，它们生来便具有相互交换的能力。例如，如果它们外出寻找食物，而一条狗挡住了去路，它们会意识到有干扰因素出现，并迅速转换任务，以保护种群。这种无需任何人告知便知晓何时应该转换的能力，让它们能够恢复和适应危及生命的局面。由于这种行为仅在种群中能够出现，我们将其称为集体修复能力。

如果将集体自我修复这一理念推及人类，它会在团队而非个人层面出现。当团队成员主动交换任务时，这种行为就会出现，哪怕这些任务超出了其传统职责。在这种情况下，他们会表现出互换能力，并将其作为应对突发状况的策略，这一点与蚂蚁的行为类似。

在我们当前的研究中，同事和我在此前工作的基础上又对行动小组成员进行了深度采访，包括应急响应团队、特警队、创伤救护队和军队医疗团队。我们发现，通过培训，这些团队养成了一种角色互换的本能，让其能够非常有效地进行集体自我修复。事实上，我们目前了解

到，有三个重要的特征会赋予这些自我修复型团队强大的应变能力。以下三个技巧能够激励你的团队更快地从中断中恢复。

完成任务，不要在乎由谁来执行。

由于自我修复型团队的每一个人都专注于同样的目标，他们不会耗费时间来争论谁该做什么，而只会关注需要做什么，然后去做。

这是我们疫情期间在创伤救护队中发现的一种行为。例如，作为新冠疫情规划的一部分，医院会问临床医生，如果需要的话，将他部署在哪个岗位不会让其感到反感。在思考这个问题时，很多医疗团队的成员意识到，即便他们长时间没有在某个科室工作，他们也可以去那帮忙。其中一些医师说："哪需要我，我就去哪。"在过去，医院需要遵循严格的等级和异常死板的职责分工。医院不允许医生执行其职责以外的任务。

然而，疫情向这一规则发起了挑战，而团队成员开始从事其传统职责以外的工作，以减轻团队的工作量，并提升其能力。一开始，从事属于其他专业科室的任务会让人感到不安，然而团队成员告诉我们，当情况变得十分危急时，这种职责的转换可能就会发生。

利用去中心化的领导力。

自我修复型团队采用的是交叉培训的思维模式，以帮助每个人了解如何在团队成员缺失时填补其位置。这一点与其是否是领导者无关，关键在于，在必要的情况下，每个人都准备好主动承担这一职责。这点在应急响应团队中十分常见。与已经有稳定组合的创伤救护队不同，应急响应团队由当前可用的人员组成。因此，这个团队可能由众多医务人员或少数医务人员构成，可能有消防员，也可能没有，甚至可能由学生组成。他们在执行任务时必须利用一切现有的团队成员，而这些局面必然涉及任务转换，在训练有素的专业人士之间更是常见。在这种情况下，我们经常看到，领导职责被重新分配或由当时更适合领导的人去担任。因此，即便出现突发事件，他们都可以尽快地回归工作。

意识到自身专长局限性，必要时寻求帮助。

自我修复型团队认为，当事情出岔子时，那些自负的人很难成事。他们知道自己必须揪出不良行为，而且如果存在问题的是自己，那么最好及时止损，这样，团队才能继续作为一个紧密的单元运作。

等级是人类生来便存在的一种现象，任何由人类组成的团队都无法摆脱其影响力。尽管等级有着显著的作用，但在应急响应团队中交换领导职责并不是件简单的事，它需要具有一定洞察力。有时候，触发事件会促使消防局的某个人意识到，他们必须承担某项领导职责，尽管该职责的主体本应是医务人员。在这些情况下，我们必须仔细斟酌如何进行沟通，这样，团队中的每个人都会知道，交换是形势所迫，而不是断定某人能力不足。

在军队医疗团队中，等级分为两重。一重是军衔，另一重则关乎医疗文化。在这些团队中，自我意识的问题自然而然就会出现。然而，当面临资源匮乏、极度危险的部署环境时，团队成员需要保持开阔的胸襟。在很多情况下我们都听到过这种案例："那位"医师属于"全能型选手"，其解决问题的能力甚至比外科医生都强。

正是因为其派遣经历，他们曾接触过各类局面，如果有需要，他们在特护病房可以执行麻醉师或护士的任务。他们可以验伤，能够协助气道管理。这一点是没有问题的，因为这些团队十分愿意接受这种在专业方面不怎么对路，但却能在危急时刻大展身手的人员。

正如这些团队所展示的那样，集体自我修复要求团队成员意识到，团体比个人更重要。尽管这一点理解起来并不难，但要做到却并不容易。在蚂蚁这种群居昆虫中，集体自我修复是一种与生俱来的能力。蚂蚁是十分原始的生物，它们无法自行做出决定，其组织系统是生物性的，而非社会性。正因为如此，它们没有能力去争论什么更重要，或谁的主意最好。然而人类却有这个能力，这样便带来了挑战。

人类团队中的集体自我修复并非是与生俱来的特征，必须加以培养和打造。正如应急响应团队、特警队、创伤救护队和军队医疗团队所展示的那样，它要求人们养成强大的学习和教导思维模式。这种思维模式

意味着，团队成员任何可用的时间都会用来培训或再培训，这样当出现意外事件时不会存在缺位或不熟悉业务的情况。

人类团队中的集体自我修复并非与生俱来，必须加以培养和打造。正如应急响应团队——特警队、创伤救护队和军队医疗团队所展示的那样，它要求人们养成强大的学习和教导思维模式。这种思维模式意味着，团队成员任何可用的时间都会用来培训或再培训，这样当出现意外事件时不会存在缺位或不熟悉业务的情况。

如果想要尝试应对社会中充满挑战、不断变化的问题，领导人应思考以下几个问题：

你的团队当前是否通过某种形式的互动来培养其集体自我修复能力？

如果没有，我们是否能够以打造集体自我修复能力为目标来培养组织的价值、角色、责任和思维模式？

如果我们为员工创造机会，让他们从事指派任务或职责以外的工作，此举可能会带来什么样的影响？

尽管我们难以简单地回答这些问题，但它们至少应该引起人们的思考。最终，创伤救护队、特警队、应急响应团队和军队医疗团队的终极目标是打造一个更具凝聚力的团队，并提升带来积极成果的可能性。这难道不正是各大机构梦寐以求的吗？



萨拉·克里斯坦乔是加拿大西部大学（Western University）教育研究与创新中心(CERI)外科与科学家系副教授。她在90sec网播方面的研究专注于“sowhat”方向。

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2021年6月刊特写文章

CEO换代安排失当的高昂代价

如何具体应对？

研究表明，与内部晋升者相比，外部CEO（从其他公司聘请来的CEO）通常带来的价值更少，且耗费的成本更高。这个问题常常导致企业和投资组合高管流失比例大，智力资本损耗，以及可观的价值损失。本文几位作者在高管猎头和人才培养、专业投资以及管理和金融研究等领域共计有九十年的从业和研究经验，他们尝试将此类成本量化。

根据分析，每年损失的价值达到数十亿美元，相当于股票组合投资者年度总回报里可能产生一个百分点的机会成本。在这篇文章里，他们解说了分析结论，并就提升CEO选拔效果提供了建议，如提早规划继任工作、寻找和培养合适的人才、让人才有机会进入董事会、同时考虑内部晋升和外部聘请，以及谨慎选择外部猎头等。

特写

如何弥合性别差异

如今受过高等教育的员工里女性占了大多数，女性和男性劳动力比例的差异达到史上最低，然而女性担任管理职位的比例依然偏低，差距很大。从根本上讲，这样的性别失衡反映了人才管理方面的问题。要解决这个问题，企业需要找到阻碍女性员工发挥才能、贡献力量的症结所在，然后推动系统性的变革。

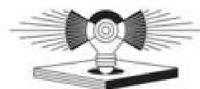
特写

摆脱战略超负荷

过去几十年来，战略变得越来越复杂了——哈佛商学院教授费利克

斯·奥伯霍尔泽-吉（Felix Oberholzer-Gee）这样写道。本期文章改编自他即将由哈佛商业评论出版社出版社出版的新书。如果你所在的组织有一定的规模，可能也有营销战略、企业战略、全球战略、创新战略、数字战略和社会战略。每个领域都有一长串迫切需要执行的任务，令有才能的员工疲于应付。

IdeaWatch 前沿





理论

客户忠诚度计划何以适得其反

WHY CUSTOMER LOYALTY PROGRAMS CAN BACKFIRE

贾慧娟｜译 蒋荟蓉｜校 孙燕｜编辑

未能得到满意的服务，会员比非会员更恼怒。本文提供了减轻这种伤害的方法。

客户忠诚度计划无处不在，仅在美国，各种各样的会员计划就超过了33 亿。会员可以令品牌拥有巨大优势：会员更有可能在自己所属的零售商消费，逛网站或实体店的次数更频繁，更有可能下载品牌的官方应用、在社交媒体上关注品牌或互动，并推荐给家人和朋友。

但是，沃顿大学教授与客户体验咨询公司维德集团（Verde Group）一起进行的新研究揭示了忠诚度计划的一大缺点。当忠诚的会员未能享受到满意的服务——遇到运输问题、退货问题、库存问题等——他们比非会员更沮丧。他们在品牌的消费比非会员频繁，所以也会更经常遇到这样的问题；由于新冠疫情，网上购物激增，服务问题更为普遍，进一步推动忠诚度计划会造成重大损害。研究人员称之为反向效应，品牌煞费苦心培养的忠诚度会反过来损害品牌。

“这对零售商来说是个现实问题，”沃顿贝克零售中心学术主任、该研究报告的作者之一托马斯·罗伯逊（Thomas Robertson）说，“企业正在无意中杀死自己的摇钱树。”

研究人员在2020年2月对5000多名美国零售消费者开展了问卷调查，在新冠疫情暴发后的5月又调查了2500名消费者。结果显示，忠诚度计划的会员不仅比其他购物者遭遇更多服务摩擦，而且更难解决问题。例如，5 月份接受忠诚度调查的会员表示，平均需要与公司联系4次，耗费 5.1天的时间才能解决问题。非会员则只需联系2.8 次，耗时3.3天。

“高价值的客户像皮球一样被各个部门踢来踢去，他们的问题很难得

到解决。”维德集团CEO、该研究报告的作者之一保拉·考特尼（Paula Courtney）说。部分问题在于，要投诉的会员通常会先拨打电话专线，才知道会员专线没有权限。会员对自己应得的服务有着较高期望，因此这种结果尤其具有破坏性。另一个问题是，会员经常想要确认自己的积分或奖励被妥善记录，这通常意味着他们会被推回到会员或营销部门。“这些客户的待遇跟非会员没什么区别，这让他们很恼火。”考特尼说。

研究人员提出了三个缓解反向效应的步骤。



识别破坏性最大的问题。在审视客户消费过程时，零售商不应只关注最常见的服务问题。“不要让吱吱作响的车轮分散注意力，”罗伯逊说，“最常见的摩擦和问题不一定最紧要。调查显示，10个最常见的服

务问题和10个导致忠诚度下降最大的问题之间没有重叠，这是由净推荐值（Net Promoter Scores）计算得出的结论。受访者在2月和5月最常提到的三个问题都与商品的供应量有关。而在疫情暴发前的调查中，破坏性最大的三个问题则与查找和购买商品的效率有关。在疫情期间，破坏性最大的问题是退货必须支付运费、有原始收据才能退货，以及在浏览网站时遇到问题。

罗伯逊解释说，忠诚度计划的隐藏含义是：品牌对会员是重要的，会员对品牌也是重要的。缺货这样的问题虽然很恼人，但并不特别具有破坏性，因为并没有违背忠诚度计划的本意。但要求会员退货时支付运费并提供原始收据，表明品牌并不知道他们的身份，也不信任他们，更不在意能不能让他们购物更方便。

提供防止“脱粉”的福利。在疫情暴发前和期间，面对服务问题时，部分会员特权有助于减轻不满情绪：及时获取限时供应或独家活动邀请等内幕信息，免费寄送与退货，购买返现，心仪商品的发售提醒，查看购物记录权限，以及Alexa或谷歌助理通知订单和发货状态。研究人员说，这些福利往往会让会员感到自己得到了重视，缓解购物时的挫折感，如同常旅客福利可以缓解与旅行有关的小摩擦一样。考特尼说：“你在贵宾休息室里品着香槟时，可能就不太在意行李延误。”相比之下，当问题出现时，会员价和赠品等福利对提高会员忠诚度的作用微乎其微。

将忠诚计划与整体战略和流程相结合。与其只在市场营销部门实施忠诚度计划，品牌更应该将其与运营、技术和财务部门整合，实现快速通畅的售后理赔。例如，如果忠诚度计划没有利用销售终端技术来识别回头客，就无法实现流畅的退货体验。其他破坏性的服务问题，比如电话客服态度粗鲁，如果会员部门没有能力在企业运营层面推动改变，就无法补救——比如客服态度不好，应对措施可以是让企业重新评估人员配备和调整培训重点。

疫情消退后，网上购物的热潮很可能会持续下去，虽然一些相关的服务问题应该会随着公司调整得到解决，但公司仍需要关注和管理忠诚度计划的负面影响。罗伯逊表示：“没有零售商承受得起失去最有价值的顾客的后果。反向效应敦促品牌要加紧解决会加剧会员流失的问题，并投资可以减轻损失的会员福利。”


关于本研究 《新现实：理解零售消费者在疫情期间的体验》（The New Reality: Understanding the Retail Consumer Experience During a Pandemic），托马斯·罗伯逊、保拉·考特尼（研究报告）。

理念回归实践

“如果你辜负了客户的信任，就可能永远失去他们”

沃尔玛的首席客户官詹妮·怀特塞德（Janey Whiteside），负责沃尔玛的客户忠诚度计划Walmart+。2018年加入该公司之前，她曾在美国运通（American Express）工作了20年，负责监督奖励计划等工作。怀特塞德最近接受《哈佛商业评论》采访，谈了公司如何避免会员流失的问题。访谈摘录如下。

你是否同意这项研究的主要发现：忠诚度计划会适得其反？

是的，我一直都这么认为。会员对品牌的信任体现在功能和情感两个方面。功能上的信任是品牌的一种承诺，品牌会提供顺畅的购物体验：商品库存充裕、定价合理等等。情感上的信任更重要。如果你辜负了客户的信任，就可能永远失去他们。

情感信任具体是指什么？

我经常告诉我的团队，忠诚就像友谊。我们知道朋友并不完美，但我们愿意多次谅解他们的轻率行为。如果一个朋友没有按约定的时间来接你，这是辜负了功能信任，你不会介意。但如果你向他吐露心声，他却到处散播你的隐私，那就是辜负了你的情感信任。情感信任受到背叛时，友谊往往很难修复。会员也是如此。我看过很多信是这样开头的：“我是你们公司30年的老客户了。”如果你辜负了会员，他们真的很受伤，就像朋友一样。

什么样的服务问题会破坏情感信任？

最惨痛的失败一般源于公司本应该更了解自己的客户。如果我是你们的会员，并且是一个终身素食主义者，但有一周我订购的素食产品缺货，你们用肉类产品来代替了，这可能比因为缺货而未能配齐的订单更具破坏性。沃尔玛本该是了解我的，不应该犯这样的错误。

零售商的压力似乎很大。

的确。客户的期望只会上升。人们现在期待的是高度个性化、无障碍的购物体验，无论是在传统的实体店、网上购物，还是通过App购物。疫情暴发以来，购物习惯改变，这对零售商来说是一个特别的挑战。



你们是如何调整的？

我们回归了市场营销的基础。我们做了客户群体调研，并听取客户的意见，重新规划客户旅程。我们必须了解每一个触点并自问：“如何令

忠实客户感到自己受重视？如何提供个性化服务？”我们必须识别出摩擦点和最大的失败是什么——不一定最常见，但却是最有意义的：辜负情感信任。我们必须明白，客户现在有许多进入和退出购物旅程的点。他们可能会先在App上选购，然后再到实体店取货。我和团队经常去沃尔玛购物。我坚信，必须亲自接触产品，才能真正了解它。

如果辜负了客户的信任，你会怎样补救？

为了重新赢得人们的信任，你需要做好准备，不只是补偿。我又要用友谊打比方。如果你让朋友失望了，就应该承担责任、道歉，并做出想要补偿的姿态。如果把忠诚度计划视为友谊，你永远不会错得太离谱。

谢谢，不用了

参加员工健康计划后收到小礼物的人，如果退出时可以退回礼物，参与的可能性更大。

《可以退还的互惠：可退还的礼物更能促进善良之举》（Returnable Reciprocity: Returnable Gifts Are More Effective Than Unreturnable Gifts at Promoting Virtuous Behaviors），朱利安·兹拉特夫（Julian J. Zlatev）和托德·罗杰斯（Todd Rogers）。

性别

股东为何经常反对女性董事

社会和监管施加压力，要求企业在董事会中增加女性席位。在这种情况下，股东应该普遍支持女性董事——很多时候他们确实是这么做的。但根据一项新的研究，这种支持相当脆弱，而且取决于大环境。

研究人员调查了2003年至2015年间上市公司的超过5万次董事选举，发现女性候选人——无论是首次参选还是竞选连任的现任候选人——通常比男性候选人获得的反对票要少，当董事会中现有的女性代表存在感特别低时，这种效果更明显。然而，当公司业绩不良或面临不利的媒体报道，或者大量女性进入董事会时，这种支持就消失了。而当威胁来自董事自身时（比如出勤率低或不够独立），女性受到的惩罚要比男性严厉得多。出席率参差不齐时，女性被投反对票的比例比男性高27%；在非独立董事中，女性获得的反对票比男性多17%。虽然高度的异议通常不会导致立即撤换，但会令下一年董事会更迭的可能性提高30%。

研究人员说，人们在感觉受到威胁时，往往会对新想法，比如多样性的重要性产生更大抵触。这时潜在的刻板印象和偏见可能就会浮出水面，股东会认为男性董事比女性董事更有能力保护公司，还可能得出这样的结论：缺席会议的女性董事更关注家庭而不是工作，或者不独立的女性董事不够自信果断、无法保持客观。研究人员写道：“我们的研究敦促董事和公司认识到这些观念，并采取行动防止这种负面看法进一步加深。在这些偏见和刻板印象消失之前，希望避免非议的女性董事候选人可能别无选择，只能从事无过失的董事会行为。”

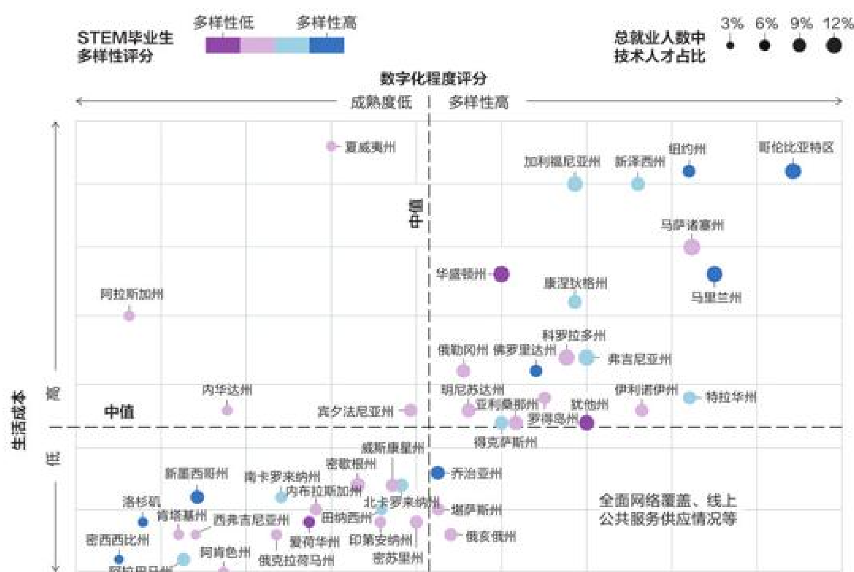


关于本研究 《评估董事会候选人：股东反对女性董事候选人的威胁-偶发模型》（Evaluating Board Candidates: A Threat-Contingency Model of Shareholder Dissent Against Female Director Candidates），阿琼·米特拉（Arjun Mitra）、科琳·波斯特（Corinne Post）和史蒂夫·索尔瓦尔德（Steve Sauerwald），《组织科学》（Organization Science），即将出版。

多样性

科技如何更具包容性

远程办公的兴起让科技公司有机会在常规工作地点之外招聘员工，从而促进了多样性。乔治亚州、得克萨斯州、特拉华州、佛罗里达州、弗吉尼亚州、康涅狄格州和马里兰州等地颇具前景。这些地区都有大量的黑人、拉丁裔和理工科女性毕业生，拥有良好的数字化基础设施、适中的生活成本，以及足够多的技术人员，足以形成一个远程办公网络。



注：由于缺乏参照数据，一些州没有包含在内。**来源：**塔夫茨大学弗莱彻学院 Digital Planet； 美国经济分析局，2018；美国人口普查局，2018；CompTIA，2020；Bhaskar Chakravorti

群体动态

新领导者会带来不受欢迎的文化包袱

企业在招聘领导者时往往希望他们能够将新视角融入现有的企业文化。但根据最近的一项研究，新领导者往往只会引进以前工作中的文化元素，却不管这些元素是否满足新东家的需求。

研究人员专注于企业文化的一个维度——紧密性，即组织规范的强度，以及它对员工行为的影响。他们首先研究了一家韩国初创公司，这家公司最近在销售部门内部成立了新团队，并从外部聘请了领导者。首先，研究员调查了新领导者上一家企业中的文化紧密性。一年后，他们要求团队成员评价自己所在团队的文化紧密性。结果表明，团队领导者把自己曾经所在组织的文化紧密性转移到了新团队，那些高度认同之前团队，或在之前团队中工作很长时间的领导者尤为明显。研究人员随后询问部门主管，团队成员是否有任何不符合企业文化的负面行为（比如上班迟到），并询问人力资源部门是否发现员工有不符合企业文化的正面行为，即成员在多大程度上提出了与任务相关的改进建议或抱怨。调查显示，群体中高度的文化紧密性抑制了这两种类型的偏差，增加了稳定性，但也抑制了建设性的对话。美国的一个实验室实验也得出了类似的结论，并证实塑造群体文化紧密性的是领导者过去的经历，而不是下属的经历。

当规则和可预测性很重要时（例如生产流水线工作），文化紧密性是可取的，但当需要不同的意见和方法时（如软件开发），松散的文化是有益的。研究人员称，管理者在引进新的团队领导者时，应该考虑这些因素以及文化转移的可能性。对于领导者自己来说，“意识到过去文化经验中可能存在的僵化或许有助于（他们）更加警惕和响应” 那些最适合新群体执行任务和达成目标的文化元素。



关于本研究 《困在过去？领导者过去的文化经验对群体文化以及群体正负偏差的影响》（Stuck in the Past? The Influence of a Leader’s Past Cultural Experience on Group Culture and Positive and Negative Group Deviance），金允俊（Yeun Joon Kim）、都素敏（Soo Min Toh），《管理学院学报》（Academy of Management Journal），2019。

沟通

问问也无妨

我们经常会回避让他人不舒服的话题，比如金钱、生活方式的选择和人际关系。这种谨慎真的有必要吗，我们的聊天对象是否比我们想象的更坚强？

五个实验表明，人们高估了问出敏感问题的人际成本，可能会因此错失有用的信息。在第一个实验中，360名参与者被分成两组，从列表上挑选五个问题互相提问。有些人列表上的问题比较敏感（你是否出过轨？你的薪水是多少？），有些人的问题则无伤大雅（你喜欢早起吗？你上班走哪条路？），有些人的问题则是两类都有。对话结束后，应答者报告了自己的舒适程度以及对提问者的印象，而提问者则描述了自己认为应答者的感受以及自认为给对方留下的印象。结果表明，提问者大大高估了受访者对敏感问题的不适感，低估了自己的受欢迎程度。那些列表上两类问题都有的人，问的普通问题多过敏感问题，40%的人只问了一个敏感问题，或者根本没问。人们问的问题越敏感，就会设想聊天对象越不舒服——事实上，受访者的舒适程度不受所回答敏感问题数量的影响。有趣的是，提问者并没有说自己感到不舒服。

后续实验表明，无论是面对面交谈还是线上交谈，无论提问者是陌生人还是朋友，都存在这种模式。即使提供金钱奖励，人们依然会避免询问棘手的问题。研究人员写道：“许多人把对话局限在天气等话题上，因此错过了获取信息、增进人际关系的宝贵机会。我们鼓励大家大胆发问！”



关于本研究 《询问敏感问题的结果比预期更好》（The Better Than Expected Consequences of Asking Sensitive Questions），艾耐弗·哈特（Einav Hart）、埃里克·范伊普（Eric M. VanEpps）和莫里斯·施韦策（Maurice E. Schweitzer），《组织行为和人类决策过程》（Organizational Behavior and Human Decision Processes），2021。

偏见

黑命贵（BLM）与黑人企业家的财富

大量研究表明，投资者通常会低估少数族裔创始人的价值。一个研究小组想知道，强调系统性种族主义的民间活动是否会影响这种歧视。比方说，一场争取种族公正的游行，会唤起同情、增加对黑人创始人的支持，还是会刺激潜在偏见、减少他们的机会？



研究人员做了两个实验，在第一个实验中让323名白人参与者读一篇关于星巴克决定为员工提供种族歧视培训的文章，随后让他们思考种族分裂问题（其他参与者则会读一篇关于暴风雪的文章）。然后，所有参与者对一个由黑人或白人企业家领导的众筹项目进行评估。对于这个项目，无论创始人是白人还是黑人，未读过星巴克文章的参与者对项目的评价是相似的；但读了星巴克文章的参与者对有黑人创始人的项目评价较低，对项目成功的信心也较低。研究人员称，越突出的信息对决策的影响越大——因此在以种族为前提的环境中，人们更有可能歧视他人。

第二个实验复制了第一个实验，但有一个重要的区别：研究人员召集了400名黑人和400名白人参与者，每组（评估前是否读过种族相关文章；项目创始人是黑人还是白人）分配100名黑人和100名白人。在这

里，没有读过种族相关文章的参与者在评估项目的质量，和交付成品的可能性方面得出了相似的结论，与创始人的种族无关。但被灌输种族思想的白人参与者在这些方面给了黑人创始人较低的分数，反之亦然。这表明，强调种族不仅引起了人们对黑人创始人的关注，还引发了群体内的偏好——因为黑人占少数，这意味着他们获得的支持率大幅下降。

最后，研究人员分析了21973个Kickstarter（一家通过网站为创意项目募资的美国公司——译者注）项目，这些项目来自具有种族特征的独立创业者，并将其与备受瞩目的警察枪击黑人事件进行对比，观察他们在事件前后的表现。黑人创业者项目的成功率从19%下降到了15%，但非黑人创业者的项目成功率稳定（约为37%）。研究人员写道："我们的发现描绘出了灰暗的前景。暴力事件会产生深远影响，因为人们的反应会影响到整个群体能得到的机会，让少数族裔创始人再次处于不利地位。"

大多数人喜欢吃热的

人们有一种固有（但错误的）信念：热的食物比冷的食物含有更多卡路里，因此营养价值更大——他们愿意多付**25%**的钱去买加热后的同种食物。

《加热吗？食物温度如何（错误地）引导你对产品的判断》［Make It Hot? How Food Temperature (Mis) Guides Product Judgments］，阿曼达·亚米姆（Amanda P. Yamim）、罗伯特·麦（Robert Mai）和卡罗莱纳·维尔（Carolina O.C. Werle）。

注：黑命贵（Black Lives Matter，即黑人的命也是命）。



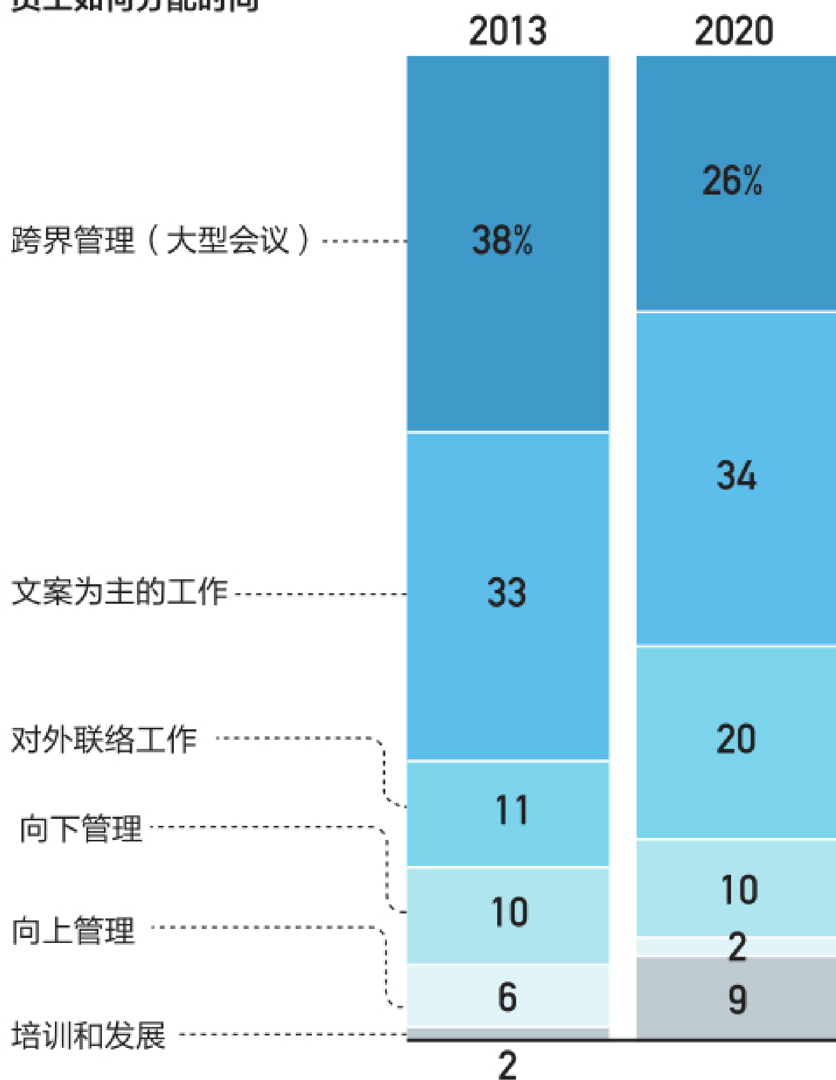
关于本研究 《附带伤害：高显著性事件与歧视变异之间的关系》（Collateral Damage: The Relationship Between High-Salience Events and Variation in Discrimination），安德里亚·戈巴泰（Andreea D. Gorbatai）、彼得·扬金（Peter Younkin）和高德·伯奇（Gord Burtch）（工作论文）。

生产力

知识工作在疫情期间的变化

对美国和欧洲员工在新冠疫情封锁前和封锁期间的调查显示出两个重大改变：花在大型会议上的时间减少，花在客户和外部合作伙伴上的时间增多。

员工如何分配时间



注： 因为数据四舍五入，2020 年数据加总不为 100。
来源： Julian Birkinshaw、Jorden Cohen 和 Pawel Stach

高管报酬

CEO薪酬比我们想象的更多吗?

基于业绩的股权奖励是高管薪酬的一个重要组成部分，其中绩效股票奖励（PVSAs）是标准普尔1500指数公司中最常见的一种。PVSA合同规定，CEO获得的股份数量取决于公司在特定时期内的业绩，公司通常会设定奖励的最低和最高股份额度，还有在两者之间的目标。外部人士很难评估支付给CEO的薪酬，因为公司的会计报表通常只披露目标。你也可以在其他地方找到一些信息，但这类信息很分散，而且不是标准格式，还可能隐藏在小字中。

一位研究人员从众多渠道精心收集了2010年至2014年标普500指数公司授予的PVSAs奖励信息。她的分析表明，75%的情况下，公司业绩介于合同规定的最低与最高奖励水平之间——也就是说，在CEO有动力提高业绩的范围内——这表明奖金是一种有效杠杆。分析结果还显示，平均而言，CEO可以获得公司报告目标的115%，这意味着披露的信息通常会低估CEO的薪酬。这位研究人员写道：“PVSA估值的准确性很重要，因为专业人士和学者（利用它们）评估薪酬，包括薪酬决定权的投票决策（股东对高管薪酬有发言权）。而我的研究结果支持了行业专家的呼吁，希望改进以业绩为基础的薪酬披露。”



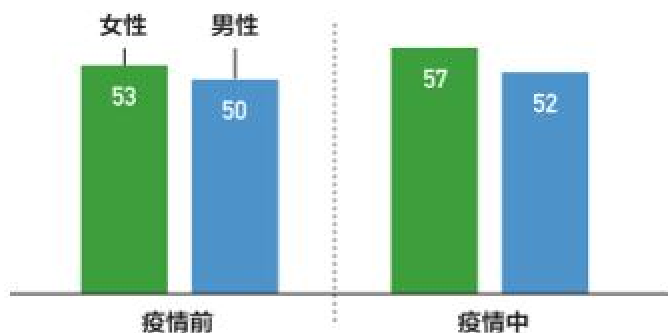


关于本研究 《业绩股权奖励结果与CEO激励》（Performance-Vesting Share Award Outcomes and CEO Incentives），安德莉亚·鲍里扎克（Andrea Pawliczek），《会计评论》（The Accounting Review），即将出版。

领导力

女性是更好的领导者——特别是在危机时期

女性国家元首在应对新冠疫情方面受到广泛称赞，例如，大多数女性领导的国家，死亡率低于男性领导的国家。2012年和2020年的两项对领导者进行的全方位全球分析发现，商界中女性的效率也更高，疫情期间这一差距拉得更大。



根据疫情期间提交的回顾，女性在大多数领导力能力上超过了男性。

能力	评分 女性	评分 男性
采取主动	60	50
具备学习敏捷性	59	50
启迪和激励他人	59	52
培养他人	58	49
建立关系	58	51
展现出高度的正直和诚实	57	49
有力且丰富地沟通	57	52
协作；加强团队合作	56	50
推动变革	56	51
做出决策	56	49
创新	56	53
解决问题和分析事件	56	53
以客户和外部为中心	56	54
结果驱动	55	48
重视多样性	55	45
树立拓展目标	55	50
开发战略视角	55	54
展示技术专识	53	55
承担风险	52	51

数据来源：Zenger Folkman

企业不端行为

举报人应该得到赏金吗？

“现金换信息计划”作为一种监管执法工具越来越受欢迎；例如，2019年，美国证券交易委员会（SEC）向8个人支付了约6000万美元，奖励这些人的举报帮助警方将罪犯绳之以法。批评人士认为，该计划会鼓励毫无根据的指控，并阻止举报人给公司提供信息、让公司自行调查投诉。一项新的研究对这些说法进行了检验。

研究人员分析了从1994年到2012年根据《虚假申报法》（一项旨在保护美国政府免受采购欺诈的法律）提起的数千起诉讼。他们研究了美国三家上诉法院做出增加举报人经济激励的裁决后发生了什么，并将这些地区随后提起的诉讼的数量与其他地方进行了比较。尽管这些地区的诉讼申请数量有所增加，但未事先通知公司就提交申请的比例未受影响。平均而言，监管机构会花更多时间调查案件；更多的诉讼受到司法部干预；最终达成和解的诉讼比例也有所增加。

研究人员写道：“研究结论支持了现金换信息计划有助于揭露不端行为的观点，与批评者的意见不一致。批评者认为，加大对举报人的财务激励会引发没有价值的诉讼。”



那举报人自己呢？在将近一半的情况下，他们先提起诉讼而不是第一时间告诉公司，通常是因为担心报复。事实上，在提交内部报告的举报人中，近80%的人说自己因此被解雇、骚扰、威胁或降职。为了追踪

此类报复的影响，研究人员分析了来自诉讼、专业社交网站和公众背景调查的信息。结果表明，被迫离开工作岗位的举报人没有付出社会成本（比如离婚率上升），但许多人的收入略有下降。不过，研究人员得出结论，由于奖金平均为14万美元，对普通员工和中层管理岗位的举报人而言，财务上的影响可以大半或被完全抵消。



关于本研究 《现金换信息的举报人计划：对举报人的影响及后果》（Cash-for-Information Whistleblower Programs: Effects on Whistleblowing and Consequences for Whistleblowers），艾耶沙·戴伊（Aiyesha Dey）、乔纳斯·希斯（Jonas Heese）和杰拉尔多佩雷斯-卡瓦佐思（Gerardo Pérez- Cavazos）（工作论文）。

2020年《哈佛商业评论》麦肯锡奖

《哈佛商业评论》麦肯锡奖，由企业领导者与学术界专家组成的独立小组评选，每年推选出发表于《哈佛商业评论》的优秀文章。该奖项设立于1959年，用以表彰具有实践性和突破性的管理思想。

一等奖

《严肃对待多样性》

2020年11月刊（英文版2020年11-12月合刊）



哈佛商学院教授罗宾·埃利（Robin Ely）和莫尔豪斯学院院长戴维·托马斯（David Thomas）的这篇文章，批判了当下盛行的对多样性的吹捧。他们提出，与传统想法相反，并没有研究成果表明提升人员多样性就能自动提升公司绩效。想充分受益于种族和性别多样性，组织必须建立学习导向，并致力于改变企业文化和权力结构。

入围奖

《我们的未来，随处皆可办公》

2020年11月刊（英文版2020年11-12月合刊）





在本文中，哈佛商学院教授普瑞斯瓦拉吉·乔杜里（Prithwiraj Choudhury）综合自己在美国专利与商标局、塔塔咨询服务公司、GitLab以及其他机构开展的大量研究，总结了远程工作的利弊。他给出的建议可以帮助领导者判断远程工作是否适合自己的组织。

《在职场推进种族平等》

2020年9月刊（英文版2020年9-10月合刊）



公司是相对自主的实体，领导者对规范和政策有很大的控制权，因此公司是推进种族平等的理想场所。本篇文章里，哈佛肯尼迪学院教授罗伯特·利文斯顿（Robert Livingston）给出了在公司内部推进种族平等的五个步骤。

评委

特雷弗·费特（**Trevor?Fetter**）
哈佛商学院高级讲师

埃米尼亚·伊巴拉（**Herminia?Ibarra**）
伦敦商学院教授

费洛迪（**Claudio?Fernández-?Aráoz**）
亿康先达咨询公司（Egon Zehnder) 前合伙人

弗兰西丝卡·吉诺（**Francesca?Gino**）
哈佛商学院教授

伦敦城市大学卡斯商学院的芭芭拉·卡苏教授（**Barbara Casu**）和其他四位研究员一起比较了自2008年全球金融危机以来，欧洲大型银行董事会和领导团队多样性的数据，以及这些银行被美国政府罚款的记录。他们发现，女性董事越多的银行，因管理不善而被罚款的金额更少，频率也更低，平均一年可以帮银行节约784万美元。结论就是：

银行董事会中女性越多，欺诈犯罪越少

BANKS WITH MORE WOMEN ON THEIR BOARDS COMMIT LESS FRAUD

斯科特·巴里纳托（ Scott Berinato ）| 访 柴茁 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑



卡苏教授，
捍卫你的研究吧！

卡苏：结论明确且有力——金融机构董事会中的女性越多，被罚款频率与金额也越低。通过控制多项因素，包括前一年被罚款的次数和金额、董事会规模、董事任期、董事年龄、CEO任期、年龄、更迭以及银行规模、银行的股本回报率和银行股票回报的波动性，我们证明了二者之间的相关性和因果关系。我们甚至控制多样性这一因素。换句话说，更好的表现到底是因为董事会的全面多样性——不同年龄及国籍、高管及非高管的董事会成员——还是因为董事会中女性占比更多？事实证明，性别多样性才是重要的——不过我也承认，其他多样性也有助于降低罚款及其频率。

HBR：为什么要关注美国当局对欧洲银行的罚款？

两个原因。第一，数据非常出色。所有以美元结算的交易都可以查到，如果发现不法行为，就会被美国监管机构处罚，而且人们已经创建了惊人的数据库的跟踪违规行为。其次，这有助于避免因“监管捕获”（银行与国内监管机构串通）而导致数据歪曲。当你看美国监管机构对外国银行采取的行动时，这种情况基本不存在。

通常存在哪些不良行为？

有银行违规和违背经济制裁、洗钱、操纵市场、误导或销售欺诈、税务和会计欺诈以及就业歧视等等。为此我们查看了所有美国监管机构开出的罚单，掌握了数额、日期、违规行为、民事或刑事制裁以及制裁执行机构的信息。

不良行为多吗，还是很少？

2008年至2018年，美国政府在世界各地征收了约5000亿美元的罚款。那可是5000亿美元！

所以我们需要更多女性进入银行董事会？

我们的研究表明这里有一个临界点。只有一位女性董事时效果微乎其微。这只是性别平等的一种表象，而且孤身挑战公司现有行为是相当困难的。我们发现，要改变董事会的内部互动，至少需要三位女性。我们还发现，当银行同时有女性董事和女性高管时，效果更加明显。我们认为，这两个层级的性别多样性都至关重要。

这能证明女性比男性的道德品质更好吗？

可以这么解释。女性往往在很小的时候就被培养成更有爱心、更随和、更友善的人，而男性则往往因积极进取、雄心勃勃和追求个人利益而受到奖励。女性也可能更有风险意识，这会让她们在事情变得危险时（比如诈骗）出言反对。我们还知道不同性别的惩罚差异：对于同样的违法行为，女性受到的惩罚比男性严厉得多。这可能会使她们对制止欺诈保持更高警惕；不指出来的话会给她们造成更严重的后果。这是我们下一步研究的目的——了解女性行为背后是更高的道德标准，还是她们与男性水平相似，只是更不愿意冒险。答案可能是两者某种程度的结合。

女性董事还有哪些方面可能做得更好？

我们并不是说女性比男性强，只是说她们有不同技能，有助于更好地监测和风险管理，这对做生意有好处。

男性对你的研究有何反应？

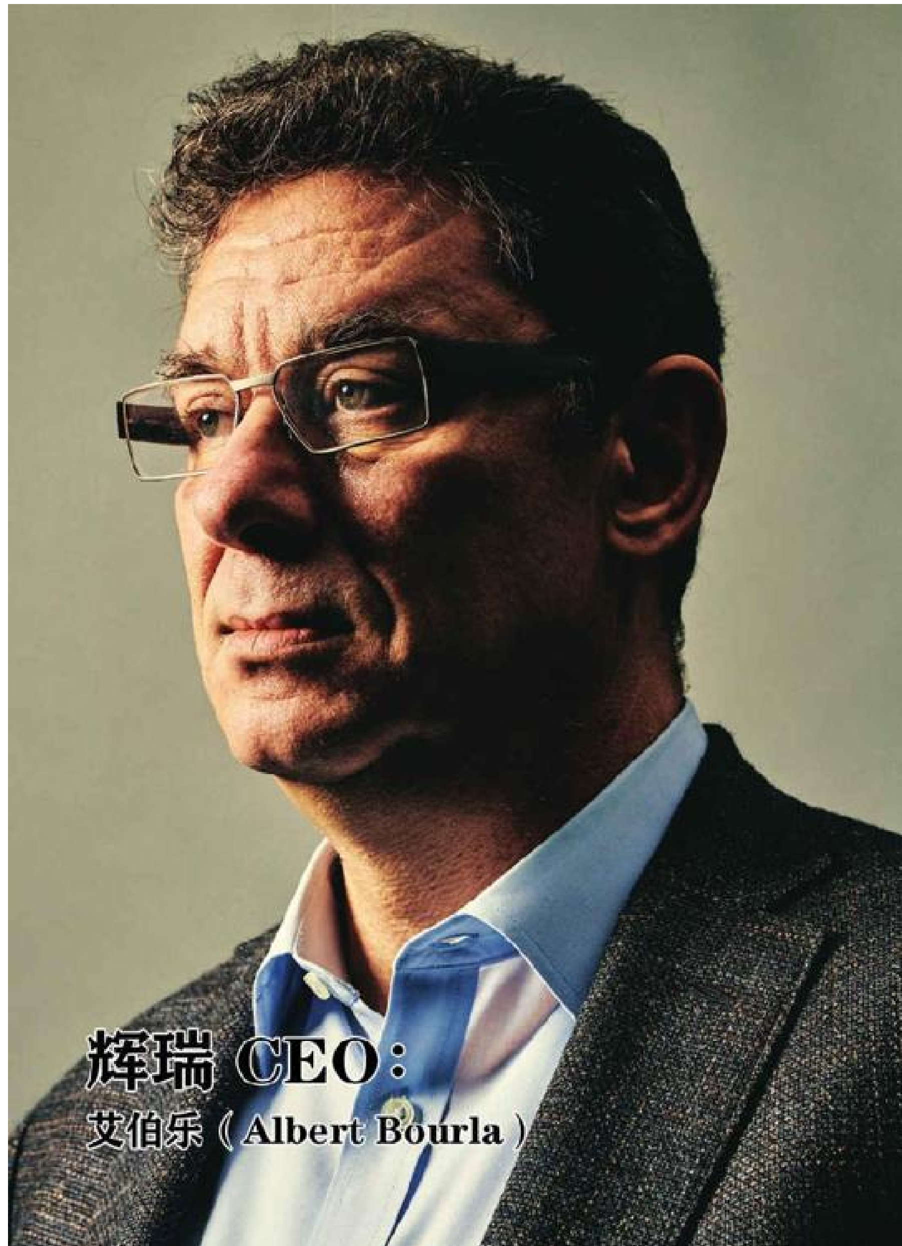
有些挺荒谬的。有人对我说，“你怎么说都可以，但最终孩子们还是更喜欢和母亲在一起”——暗指女性应该在家陪孩子，而不是在董事会。

那是例外而不是普遍反应，对吧？

最常见的反应是立即反驳说，“不是所有男人都不值得信任！”当然不是。但我们研究的这个行业因令人震惊的阴谋而被处以数十亿美元的罚款，男性主导程度超过其他任何行业，而且我们发现董事会层面的性别多样性产生了积极影响。我们要说的是这个。

如果性别多样性会起作用——如果它能让一家公司免于欺诈和罚款——市场不会自然而然朝着这个方向发展吗？

当然，这么做需要成本，尤其是在短期内。一些关于董事会性别限额的研究注意到了这一点。特别是多样性转型会带来成本，包括寻找董事会成员、招聘、培训新员工，以及一些不太明显的成本，如建立团队运作所需的人际关系。当你最终拥有一个更多样化的团队时，会有更多的观点、谈判，更多妥协，从而延长决策时间。这些成本是否大于收益？我不这么认为，但这是人们用来解释现状的理由。因此，如果我们等待市场自然发展，文化自然演变，就可能永远也不能实现目标。我很相信这一点。你需要强行推动，来解决这个问题。


辉瑞 CEO：
艾伯乐（Albert Bourla）

辉瑞CEO谈用破纪录时间研制疫苗

THE CEO OF PFIZER ON DEVELOPING A VACCINE IN RECORD TIME

艾伯乐（Albert Bourla）| 文
孙莉莉 | 译 时青靖 | 校 李全伟 | 编辑

辉瑞公司跳出常规的思维方式、摆脱繁冗的官僚程序，通过各方通力合作和辛勤努力，仅用8个月时间就研制成功新冠疫苗。

2020年3月19日，新冠疫情横扫全球，我向辉瑞的所有人提出一项“变不可能为可能”的挑战：要用前所未有的速度研发一款疫苗，理想状况是在6个月之内，一定要赶在年底之前。我们的合作伙伴、专攻癌症免疫疗法的德国公司BioNTech的CEO乌格·沙欣（Uğur Şahin）对他的团队也是这样说的。

不到8个月后，在11月8日的那个周日，我与几名高管一起听取汇报，以了解我们的研究人员、科学家、临床试验组织者、制造商以及物流专家是否共同实现了这一目标。四部各自独立的数据监测器远程连线，对两家公司候选疫苗的临床试验初步结果进行评估。这是一次双盲试验，科学家、临床研究人员与患者均不知道所注射的是真疫苗还是安慰剂。因此，我们做好了接受三种可能结果的准备：数据监测器可能会告诉我们疫苗失败，需要停止临床试验；或是因为结果不确定需要继续试验；还有一种可能是继续试验并立即申请紧急使用授权，因为疫苗安全有效。

监测器将在上午11点连线，于是我们几个人也在这个时间聚在了一起，其中包括：首席科学官米卡埃尔·多尔斯滕（Mikael Dolsten）、首席研发官罗德·麦肯齐（Rod MacKensie）、首席公司事务官莎莉·苏斯曼（Sally Susman）、办公室主任尤兰达·莱尔（Yolanda Lyle）、总法律顾问道格拉斯·兰克勒（Doug Lankler）以及我本人。我们的主要新冠病

毒科学家们一直在位于纽约州珀尔河的试验室内不分昼夜地连轴工作，他们将最先得到结果，并向我们传达消息。我们谈论着其他事情，试图分散一下注意力，但还是感觉很紧张。

终于，快到下午2点时，尤兰达收到一条短信：结果出来了，珀尔河的研究人员希望与我们通过网讯（Webex）进行视频会议。在连线的这痛苦的几分钟里，我开玩笑说，这是过去几个月来我给他们施压的报应。但当屏幕上出现他们的笑脸时，我们就知道，好消息来了。独立委员会“高度”推荐我们申请使用许可。十分钟后，我们以保密的方式得到了确切的有效率：惊人的95.6%。

到12月份，已有7400万剂我们的疫苗被生产出来，4600万剂疫苗被分发出去。我们希望，截至本文发表时，在我们的努力之下，加上其他一些疫苗也已获批公司的共同努力，全球的可用疫苗数量能够达到3亿剂。

我们的故事简短来讲就是如此。不过我们相信，更长版本的故事也值得一讲，因为这其中包含了我们所学到的经验教训。2020年，我们之所以能够取得这一成就，主要原因是拥有面对极大挑战的勇气、跳出常规的思维方式、公司间的密切合作，以及对繁冗官僚程序的摆脱，还有最重要的是，离不开辉瑞和BioNTech每一个人的辛勤努力。任何组织，无论大小、无论身处哪个行业，都可以利用这些策略来解决自身问题，并完成对社会有益的主要工作。

患者为先的思维方式

我于1993年加入辉瑞，在我的祖国希腊出任辉瑞动物医学部门的技术主任，那之前我是一名拥有生殖生物技术博士学位的兽医。我在欧洲各办公室的不同职位上工作过，一路晋升至集团总裁，进入美国总部主管该业务部门的全球业务。2014年，我成为分管全球疫苗、肿瘤和消费者健康医疗业务的集团总裁，并在两年后接管辉瑞创新医疗部门，负责监管消费者健康医疗、疫苗、肿瘤、炎症与免疫、内科以及罕见疾病业务部门的研发。在这一职位上，我尝试以类似风险投资家或私募股权基金经理的方式工作：让最佳创意得到最多的投资。2018年，我晋升成为

公司首席运营官（COO）并在一年后接替晏瑞德（Ian Read）成为CEO。

在辉瑞工作的27年里，我与家人曾在5个国家8个城市生活过。接触过很多不同文化、有科学家的职业背景、加上曾在辉瑞各部门各职位工作的多样经历，这些都帮助我为迎接新职责做好了准备。我在希腊的犹太家庭中长大，这一成长背景也对我大有裨益。来自世界舞台上一个无足轻重的小国家，又是宗教少数派，这样的经历让我学会了为坚持自己的信仰而奋斗，永不放弃。

在整个职业生涯中，我所关注的重点，无论是动物及其照顾者，还是普通消费者，始终都是产品的最终用户，而且我一直鼓励公司所有人都采用同样的患者为先的思维方式，以所服务的人（或动物）而不是所出售的药物来衡量结果。我主导创建患者与健康影响部门便是出自这一考虑，该部门专门负责增加创新机会和获取途径。

在我接任辉瑞CEO时，公司状态良好。我的前任晏瑞德面对产品专利到期造成的收入下降，成功带领公司渡过了难关。或许更重要的是，他领导我们的研发部门完成转型，从一个平庸部门一跃成为业内领先者。在他的任期内，我们用于乳腺癌的全球首个细胞周期蛋白依赖性激酶（CDK）抑制剂，以及首个用于多种自身免疫性疾病的JAK抑制剂通过审批，这期间，辉瑞的疫苗产品还从一种扩大至多种，并建立起了强大的疫苗管线。

通过聚焦科学和患者，我希望将这一成功发扬壮大。为到达下一个高度，我们需要为消费者健康业务和辉瑞旗下业务部门普强（Upjohn）找到更好的归宿，还需要获取尖端创新技术以补充扩大我们的专业领域，如靶向癌症疗法和基因治疗等。我们需要关注所有的利益相关者，而不只是股东，以创造长期价值。我们在全球的办公建筑内挂上患者照片，以便让我们的高管和员工们牢记在心。最后，我们还必须成为一家现代化的公司，在价值链的每一个环节实现数据数字化。



2020年12月27日意大利医院护士接种辉瑞/ BioNTech疫苗。



2020年12月13日辉瑞位于美国密歇根波蒂奇的工厂在为疫苗运输做准备。

为此，我们加强了领导团队。聘请莉迪亚·丰塞卡（Lidia Fonseca）担任首席数字与技术官，以扩大并改善公司的数字能力；聘请黄玮明（Angela Hwang）担任核心医疗集团总裁，以重新打造公司的产品上市模式；请来帕亚尔·萨尼（Payal Sahni）做首席人力资源官，以推动勇

敢、卓越、公平与快乐的企业文化；聘请比尔·卡拉佩奇（Bill Carapezzi）做执行副总裁，以推动公司服务模式转型。从2019年6月到2020年4月，我们增加了4名董事会成员，其中有人具备重要的科学背景，有人则是全球商业专家，其中包括：比尔与梅琳达·盖茨基金会前CEO、基因泰克公司（Genentech）前高管苏·德斯蒙德-赫尔曼（Sue Desmond-Hellmann），神经科学家、麻省理工学院荣誉退休院长苏珊·霍克菲尔德（Susan Hockfield），内科医生、美国食品药品管理局前专员斯科特·戈特利布（Scott Gottlieb），以及可口可乐公司董事长兼CEO詹鲲杰（James Quincey）。

疫情冲击

新冠疫情最早于2020年1月进入我们的视野，当时，我们听到有些地方开始出现严重呼吸系统疾病和死亡病例的报道。作为一家在传染病和疫苗研究领域投入了大量资金的公司，我们一直在密切关注事态发展。到2月份，形势已经很明了，病毒将会传至全球很多地区，我们知道辉瑞必须为阻止病毒传播发挥关键作用。

之前，我们一直与BioNTech合作，将该公司的主要技术信使核糖核酸（mRNA）应用于流感疫苗。传统上，疫苗生产要从培养活性减弱的病毒开始，这个过程可能需要几个月。这就是为何在20世纪60年代，腮腺炎疫苗从实验室到进入分销渠道用了4年时间，而该疫苗被誉为研发速度最快的疫苗之一。但mRNA疫苗是合成疫苗，仅使用病原体的基因代码，因而可以更快地被研发出来。

乌格·沙欣和厄兹勒姆·图雷齐（Ozlem Tureci）这对执掌着BioNTech的夫妇立刻看到了将mRNA技术应用于新冠疫苗的潜力，并让他们的团队开始着手进行研究。3月1日他们给我们公司负责疫苗研发的卡特林·詹森（Kathrin Jansen）打电话，问我们是否有兴趣与他们合作测试已经研发出来的大约20种候选疫苗。我们当然感兴趣！唯一的缺点是之前从来没有一种mRNA疫苗被批准过用于临床。

就在我们开始合作之际，疫情在全球范围内暴发了。3月11日，世界卫生组织宣布疫情进入大流行阶段。3月13日，尽管为适应保持社交

距离的全球性新要求，公司开始在虚拟空间远程工作，但我们还是颁布了一项五点计划，指导公司工作，同时也为与其他大型制药业同行共同努力战胜新冠疫情提供指引。我们建议业界同行彼此共享病毒筛查和其他模型等各种研究结果和工具以及相关数据和分析；将我们的病毒学家、生物学家、化学家、临床医生、流行病学家和其他专家等各类专业人员召集起来；就像我们与BioNTech的合作那样，与规模较小的生物技术公司分享药品研发专业知识，帮助它们完成复杂的临床和监管流程；为任何获批的治疗方法或疫苗提供生产能力；并联系美国联邦政府机构，建立一支由科学家组成的快速反应队伍，以应对未来的任何疫情。

3月16日，公司召开高管会议并达成共识，准备全力以赴与BioNTech合作研发这款疫苗以及新冠的治疗方法，哪怕支出高达30亿美元也在所不惜。作为背景，一个典型的疫苗研发项目可能需要多达10年的时间，投入在10亿美元到超过20亿美元不等。我们不想只根据投资回报来做决策。要以最快的速度挽救尽可能多的生命，这才是我们的当务之急。

我提出要求，要赶在秋季疫情高峰预计将会卷土重来之前准备好疫苗。所有人都知道，这是一个异常艰巨、甚至可能无法完成的任务。但我们都很清楚，这是我们必须肩负的责任。

启动工作

次日，辉瑞与BioNTech签署了意向书，正式将BioNTech的mRNA创新技术与我们的研究、监管、生产和分销能力结合起来。财务细节之后再做详细讨论。时间是关键。我们决定同时开始并行研究几种候选疫苗，而不是同以往那样，依次测试最有希望的疫苗。从经济效益角度来看，这样做风险很高，但收效会更快。我们还拒绝了政府资金，以便我们的科学家能够放手工作，不必受官僚系统束缚，保护他们的工作不会因不必要的因素被减慢。

我们的新冠疫苗项目组每周一和周四定期通过网讯开会，还会定期召开特别会议。4月12日，根据从试验室培养物和实验小鼠身上观察到的有效性分子迹象结果，我们将候选疫苗数量从20种减少到4种。通

常，在进入一期临床之前，我们会在大型动物身上先进行测试；一期临床试验的参与者在20到100人之间，通常需要几个月的时间。不过鉴于时间紧迫，我们向美国食品药品管理局（FDA）和德国药品监管机构Paul Ehrlich Institute申请同时进行这两项试验，我们的申请得到了批准。我们合并二期临床（包括数百名受试者，过去通常需要一到三年）与三期临床（在一到四年内测试数百至数千人），这样一个没有先例的申请也得到了批准。

4月23日，我们开始了一期临床试验。德国的一小部分志愿者接受了第一次注射，我们开始收集有关4种候选疫苗有效性的数据：是否表现出免疫反应？是否有任何严重副作用？到5月份，我们已将选择范围缩小至两种，并开始在美国进行不同剂量的测试。

早期结果令人鼓舞，而且我们发现，每一种候选疫苗都需要注射两次，中间要间隔三周，但还不能立刻判断出哪种疫苗最有希望。最后，7月23日，就在我们需要告知FDA我们决定哪种疫苗进入二三期合并临床试验之前的一天，我们得知，虽然两种疫苗都能产生强烈的免疫反应，但其中一种疫苗所产生的发烧和发冷等副作用明显更少。

与此同时，我们的生产团队在负责全球供应的公司总裁迈克·麦克德莫特（Mike McDermott）的带领下已经整装待发，做好了交付上万剂实验疫苗以及在疫苗就绪后尽快向全球交付数亿剂最终疫苗的准备。此前，辉瑞从未生产过mRNA疫苗，这需要全新设备和流程。我们购买了新的mRNA制剂设备，安装在密歇根、马萨诸塞州和比利时等处的工厂；还想方设法以新方式加速提升最终产量，从使用一次性袋子取代钢罐进行存储，到冷链运输和存储解决方案等等。还有一个大问题：任何疫苗都需要在零下温度储存，才能保持稳定有效。7月份，我们的工程师开始设计一种低温运输存储箱，在疫苗就绪时，用来为医院和医疗中心运送存储数千剂疫苗，他们还为存储箱设计了远程监控温度计和GPS追踪器。

一旦确定了最终的候选疫苗，我们便抢先开始生产。我们当时寄希望于临床试验将会成功，早在9月份就生产好150万剂疫苗，冷藏就绪，随时准备运出。显然，一旦试验失败，我们将不得不丢掉全部疫苗。

尽管我们的科学家和生产团队为赶进度都在加倍努力工作，而且所

有人都面临着巨大的政治压力和个人压力，但我们仍然很清楚一点：我们只能在科学允许的前提下尽快提速。我与强生公司董事长兼CEO亚历克斯·戈尔斯基（Alex Gorsky）在一次通话时达成一致，要在行业内发起一次签名活动，以承诺在寻找疫苗的共同努力中坚持严格的科学程序和安全标准。我们决定让所有研制疫苗的公司都参与进来。我给其中一半公司打了电话，亚历克斯打电话给另外一半；48小时之内，又有7家生物制药公司签署了承诺书。速度至关重要，但不能以牺牲科学的严谨性为代价。

当然，辉瑞是一家规模庞大的公司，拥有近7.9万名员工，业务遍及超过125个国家和地区，因此在新冠疫苗之外，还有很多其他需要考虑的问题。我们的其他一些研究团队在努力研究减轻新冠病毒影响的疗法，包括研制抗病毒的复方药，研究新冠病毒与肺炎的相互关系以及阿奇霉素的使用等。

我们的疫苗团队在努力研制新冠疫苗的同时，还在继续推进针对呼吸道合胞病毒和脑膜炎等其他疾病的工作。而我本人尽管已将70%左右的时间投入了应对新冠疫情的工作，但我们仍授权其他5个业务部门继续他们的重要工作，而且他们全都做得很好。例如，我们的生物制药业务2020年前9个月经营收入增长7%。

整个初秋，数据慢慢涌进来。我们需要为临床试验招募更多志愿者，要去那些新冠疫情愈发严重的地区。到11月，43538名注射了新冠疫苗或安慰剂的志愿者中，只有94人生病，这触发了于11月8日带给我们好消息的独立调查程序。其中几乎所有感染新冠病毒的人都在安慰剂组。疫苗组的受试者尽管有可能也曾接触过病毒，但几乎全部得到了保护。一旦数据上报给监管机构并且获得批准，疫苗便终于可以开始推广了。

英国是首个批准使用我们疫苗的国家，2020年12月8日玛格丽特·基南（Margaret Keenan）接种了第一剂疫苗。美国紧随其后，桑德拉·林赛（Sandra Lindsay）于12月14日成为首位美国的疫苗接种者。中间也出现过一些波折，包括在获取原材料时遇到的挑战，但在2020年年末之前，我们成功生产出了7400万剂疫苗并分发了超过4500万剂疫苗，2021年我们有望生产出超过20亿剂疫苗。

经验教训

在疯狂的2020年，我们在辉瑞学到了什么？

首先也是最重要的一点，成功要靠团队的努力。我们公司和BioNTech，从高管到生产和运输部门的员工，每一个人在疫苗研发的过程中都发挥着重要作用。我们的团队成员放弃了周末和节假日的休息，几个月来日以继夜地工作，没时间与家人团聚，他们付出了前所未有的努力和大量的时间，若没有他们的巨大牺牲，我们永远都不可能取得成功。我对大家取得的成就充满敬重和感激。

公司介绍与经营数据

辉瑞

成立时间：1849年

总部地址：美国纽约州纽约市

员工数量：78525



资料来源：辉瑞

第二，以终为始、目的为先的做法是值得的。新冠疫苗之所以有可能给辉瑞带来积极的财务影响，正是因为投资回报最初根本就不在我们

的考虑范围之内。我们心怀使命去推进工作。而且，即使我们没有像如今这样开发出非常有效的疫苗并尽快分发出去，即使无法赚回成本，公司做正确之事的决定对我、对员工、对行业而言，也是值得的。私营部门也有责任帮助社会解决面临的最大难题。若非如此，我们所有人都没有未来。

第三，朝向正确目标的巨大挑战能够激发斗志。当我第一次提出6个月的疫苗研制时间表时，公司的科研人员都觉得不可思议。但他们与BioNTech团队合作几乎实现了这一目标。我们的供应团队也是如此，当我们要求他们找到办法以北极的温度储存并运输数百剂尚未最终确定的疫苗时，他们觉得这不可能，但最终他们还是找到了办法，变不可能为可能。

第四，当你确定了一个巨大目标时，就必须打破条框，鼓励以创新思维来实现这个目标。过去行之有效的办法不会照进新的现实。在2020年春天，不同团队向他们的高层领导和我提出了多种解决某些特定问题的办法：“一二三，这些是我们过去做过的。”我不断地追问他们第四五六个选择是什么，他们开启创意，给出了答案。几个月后，这成为一种习惯。大家开始自行通过头脑风暴提出新选择。

我认为成功的第五个关键因素是，我们将公司科研人员从经济考量和过多的官僚程序中解放出来。董事会承认此事风险很高，但同时也理解成功的意义，给予我们足够的自由来支配必要的支出。公司的工作人员不必担心2019年的预算目标，也不必考虑能否实现每股收益预期。而且由于我们没有拿美国和德国政府的一分钱，因此我们不必上报或解释我们的决定，只需接受监管机构的适当监管即可。

最后一点是，要积极展开合作，在危机时期尤其如此。如前所述，我们与BioNTech在没有最终合约的情况下便开始了新冠疫苗方面的合作。事实上，这份合作合约直到年末才最终敲定。但早在3月份，我们就进行了投资并分享了机密信息。这是因为我们之前有过合作经历，双方都有极高的道德标准，而且在尽快行动以改变现状方面有一致的想法。

随着疫情发展，越来越多的信息和专业知识在各公司和各国之间分享，这同样让我感到鼓舞。如果当今的科学发展能够简单一些，我们都

能独立工作，做出自己的努力。但要战胜新冠病毒和癌症这样的灾难，我们需要构建一个广泛的科学生态体系和创新网络，人人为之贡献一份力量。企业界应该站出来并将之坚持下去。

有些时候，个人沟通十分关键。2月份，当吉利德科学（Gilead Sciences）的药物瑞德西韦（remdesivir）在中国取得初步成功时，我给该公司负责人打电话，告诉他们，如果吉利德需要我们在中国的庞大生产能力，我们随时准备帮忙——最终我们在美国提供了帮助。当我们与BioNTech需要说服奥地利一家小型供应商放下所有工作来生产一种对我们的疫苗至关重要的化合物时，乌格和我专程坐飞机去当地与这家供应商的CEO面对面交流。我们告诉他，这是他帮助拯救世界的机会，他同意了。

未来可期

这场疫情是对制药行业信誉和能力的一场终极考验，在我看来，整个行业成功经受了考验。近年来公众一直在诋毁这个行业，指责制药企业总在关注错误的产品，过度推销不必要的药品，虚高定价，只关心销售，对患者关注不足。尽管如此，我们用行动证明，我们是积极向上充满活力的企业，愿意也有能力动用我们卓越的人才和所有资源来解决生死攸关的难题。已有数十家企业开发出了有效的治疗药物和疫苗，未来还会有更多。如今，我们携手并肩，为迎战下一个病毒、疾病做好了准备。

辉瑞的未来也是一片光明。mRNA技术势必将让疫苗领域全面革新，我们与BioNTech共享竞争优势。我们的其他业务部门也在继续繁荣发展。例如，我们的炎症和免疫疾病业务部门的靶向JAK抑制剂在业内属最强大的管线产品之列。我们的罕见疾病业务部门在基因治疗领域走在前沿，已有3个项目进入后期阶段。我们的肿瘤业务部有数个用于治疗黑色素瘤、乳腺癌和前列腺癌的旗舰药物，而且正在努力推进下一代靶向抗癌药和免疫疗法的研究。辉瑞积极进取、不忘使命的企业文化会将创新带入更新更高的阶段。

在辉瑞的这些年，我见证过辉瑞员工在激励之下所实现的卓越成

就。只有直面最艰巨的挑战，我们才会发掘出最大的潜能。我们2020年所完成的工作便是最新最好的例子。下一次如果再有同事说有些事情是不可能的任务，我希望会有同事告诉他或她：“看看新冠疫苗团队做出了怎样的成就，如果他们能做到，我们也能。”


太古里
UNI
QLO

优衣库：疫情下的行业领军者

钮键军｜访 廖琦菁｜文 钮键军｜编辑

在数字化转型方面，优衣库的步伐一直很快。持续的数字化投入帮助优衣库在疫情期间获得绝对领先地位。

全球范围内疫情持续蔓延，带给传统零售业的打击不言而喻，诸多零售商战术收缩缩减门店数量。与此同时，企业界对数字化转型的认知出现根本性改变，他们愈加意识到，在疫情新常态下，企业的数字化转型需求是刚性且迫切的，数字化工具已经成为企业开展正常经营活动的基础，成功的数字化转型可以为企业带来效益。

在这一背景下，优衣库以“LifeWear服适人生”为品牌核心，借助为达成全球第一数字零售消费企业目标而搭建的企业数字化网络，企业经营活动在疫情阴霾下仍然展现出巨大的能量。2021年2月17日，优衣库母公司迅销集团的市值在收盘时达到10.8725万亿日元，超过ZARA母公司Inditex，成为全球最大的服装上市公司之一。

有分析指出，全球化布局以及数字化转型是其跃居世界第一的原因。这一成绩的取得，绝非侥幸，一方面得益于疫情催化下人们对于优质生活的追求，与优衣库多年来持续践行以顾客为起点，制造“真正优质的服装”的品牌定位不谋而合。在优衣库全球扩张步伐不断推进之时，该差异化的品牌认知，又随着优衣库在全球的推广布局，获得了世界各国消费者的认同与支持，特别是在疫情期间，大众消费方式与购买行为发生明显转变，对于服装的效用、品质与功能的注重，与“LifeWear服适人生”的契合度达到新高。

另一方面，迅销集团从2017年便启动“有明计划(Ariake Project)”实施数字化战略，从消费者沟通、电商、供应链、生产计划、效率效能等方面，进行了全面的数字化升级与支持，也逐步产生数字化收益，成为生意增长的有效驱动力。以优衣库大中华区为例，作为优衣库最大的海

外市场，优衣库大中华区在2009年就开始基于本土特色的数字化实践，从2009年入驻电商平台，到2014年进行自媒体运营，2015年接入数字支付，2018年推出掌上旗舰店，2021年推出数字服务StyleHint“衣点灵感”，作为先行者，优衣库在大中华区的数字化转型逐步深入，数据资产的价值愈发凸显，也依此打造了诸多新业务价值点，成为其完成自我超越以及超越同行的重要手段。在迅销集团2020财年的财报中，大中华区网络销售净额获得同比近20%的增长。

本文以优衣库的数字化转型为例，发掘走在数字化转型前列标杆企业的做法，通过分享先锋者的成功经验，为还在转型创新中探索的企业带来有价值的帮助。虽然这些做法最具适用性的是服装和零售业，不过所有追求这种转型的组织都可以参考。

以信息打通为核心，实现消费者深度沟通

2017年3月16日，在优衣库东京有明的新办公大楼，迅销集团董事长、总裁兼首席执行官、优衣库创始人柳井正宣布启动“有明计划”，将优衣库从制造零售业转变为“数字消费零售商(Digital Consumer Retail Company)”。

“当消费者购买商品时，比如服装，他们首先会去获取信息。阅读宣传材料、向朋友询问建议，或是在网上搜索。获取信息是第一步”柳井正这样解释有明计划背后的意图，“包括去哪里购买也是信息，因此所有的信息都必须打通。消费者的需求，以及什么产品卖得动，这些都是信息，我们希望尽快得到这些信息，把它用到我们的产品制造上，也需要在商品售卖前和销售过程中传播产品信息。”

优衣库这一战略转型的背后，是思维方式的转变——从产品思维转为用户思维，从而引发是商业模式的转变——从推销产品到基于消费者提供的信息，生产他们想要的产品，打破生产者与穿衣者之间的界限。

看重渠道功能。在互联网时代，信息是实现这一战略的核心要素。区别于将其他零售商将数字化作为电商的一部分，优衣库更看重数字化作为信息收集和发送的渠道功能。信息的生成、累积、交互、计算与结

构化，帮助优衣库完成与消费者的深度沟通，并由此洞察到消费者的本质需求，这成为优衣库一切行动的基础。

洞察趋势。一旦获得了有效的信息，优衣库就可以根据需求制造出消费者想要的产品。必须要指出的是，这里的需求不仅限于商品需求，产品也不仅仅是服装。以2021年3月优衣库推出的StyleHint“衣点灵感”数字化服务为例，中国国内疫情临近尾声，面对生活重启后激增的社交诉求，优衣库察觉到人们对于服装穿搭的需求愈发明显，“怎么穿好看”“网红穿搭”“明星穿搭”成为线上搜索热词。利用优衣库官网APP及微信小程序“掌上优衣库”中的StyleHint功能，消费者可通过实时照片识别，获取图片中优衣库服饰的购买链接，购买的同时还可以把自己拍摄的照片晒出来。这一功能使得消费者的社交需求与购物体验有了很好的融合。

线上线下一盘棋。除此之外，优衣库还创造了“线上下单，线下自提”“异地发货”等经典数字化营销概念。优衣库数字化转型布局背后的思考模式——以信息为基础，利用数字化工具，优衣库为消费者打造集合信息、社交、线上与门店购物，一体化全渠道的购物体验。

保持战略定力，
破除跨国公司本土化魔咒

如果将2009年优衣库入驻电商平台作为其在中国数字化的起点，无论从时间维度，还是从转型深度来看，优衣库大中华区都是当之无愧的先行者。许多时候，先行者收获的不是先发优势，而是争议与不理解。特别在中国互联网发展速度远快于世界多数国家的情况下，许多数字化创新模式没有先例，更不用说成功案例。

企业家精神。2014年当优衣库大中华区尝试以社交为目的创建自媒体平台时，许多店铺的宣传物料要从纸质的转向数字化，部分一线的核心执行团队表示不理解，难以改变一直以来基于广告驱动的营销模式。选择了一条没前人走过的道路，管理层必须要有战略定力，数字营销团队在许多店铺做数字化实践的展示，慢慢累积一些成功案例，从而得到内部团队的信任与支持。

不过，幸运的是，外企本土化创新时普遍遭遇的总部魔咒，并没有在优衣库中国上演。这支创新团队的底气来自创始人的企业家精神。优衣库创始人柳井正先生曾在接受《哈佛商业评论》中文版采访时这样阐述他的管理哲学：“我认为创造性是很重要的，所有业务中都是有创意的，只要下一点功夫就可以想出新的点子，如果方法是好的，会向大家推广”。因此，优衣库大中华区营销团队才可以在10余年间持续、大量、坚定地投入到数字化建设中，在全平台累积2.2亿粉丝，助力大中华区业绩连续多年收获双位数增长。



着眼长期。近几年，在优衣库数字化稳步发展时，新的营销模式层出不穷。竞争对手企图用热投资的方式完成超越，比如线上多点布局，网红直播带货等等，这些方式一度为行业带来不少流量，很难说不是一种诱惑。

在一个市场生命周期中，随着购买者的需求不断清晰，对产品的质量和性能要求不断明确，未能根据客户期望变化而做出调整的公司会失去优势。而服装行业直播电商退货率达30%，双十一、双十二购物节退货率远高于这个比例的事实，也证明了服装行业热促销的方式难以传达产品品质与品牌特性，最终引发大量退货制造行业的泡沫。

客户体验是核心。一旦根据实际情况建立和维持的营销模式，从C

级高管到一线销售人员都理解透彻，就成为公司回应市场变化的最重要方式。为帮助顾客在互联网时代获得精准信息，2018年优衣库推出微信小程序为例，希望能做到Smart One Touch to Serve All(一键随心购)。在准备初期，没有人相信会成功，甚至中国数字化团队内部也有质疑的声音。凭借着对于提升用户体验的坚持，中国数字化团队投入大量时间打磨产品，反复测试从信息沟通，到商品沟通，再到找到商品，下单购买的各个环节。经过3年时间，优衣库已经发展为微信小程序服装品牌中销售量和流量的双冠王。

全渠道增长，解决组织管理难题

在2014年-2016年，以中国国内外快时尚品牌为代表的一众服饰零售商以一年千家门店的速度开疆拓土时，优衣库每年80-100家的速度曾为品牌增长能力招来诸多质疑。而近些年随着电商市场的火爆，许多服装品牌又选择放弃实体店耕耘，在新冠疫情引发的新一波关店潮下，优衣库还将保持着每年80-100家店的速度持续在中国市场的渗透。看似与行业逆行的背后，优衣库的考量始终是以消费者提供优质商品的便捷方式为出发点，而非某个渠道的增长数字或市场份额。

平衡发展。作为为数不多实现线上快速增长，线下持续扩店的服装品牌，优衣库很好地平衡了线上与线下的发展。正如柳井正所言“在未来，线上和线下都是大家可以自由选择购物的方式”。通过“掌上优衣库”或StyleHint的资讯与社交功能，优衣库获得了一个让消费者理解优衣库品牌和商品的机会，但真正好的体验必须要与实体店结合，实体店会让消费者感受到商品的质量和服务。

创新组织架构。在传统零售行业，排除战略布局的因素，线上线下难以获得有效整合的另一原因在于，组织架构上的物理界限。数字化转型往往是由单独的数字化部门牵头，配备有专门的营销人员，设计与线下门店不同的营销策略和定价，以期其能够充分满足线上消费群体的需求。但这种方式仍是把数字化局限于某个部门的尝试与探索，风险是无法将数字化的DNA真正植入企业当中，也可能导致数字化部门员工与传统销售人员的认知不统一，出现理念与诉求的偏差，从而引发诸多管理

问题。

从组织层面看，优衣库在线上与线下的营销活动，背后是同一个营销团队。这个团队的营销方案，既适用于门店也用于线上渠道，所以优衣库在中国能够更好地将营销策略贯穿到整体执行中。在业绩成长目标、会员增长目标、主力商品销售、促销价格等关键指标上，也是以公司整体为考核单位，而非门店业绩或线上渠道业绩，这种运营模式帮助优衣库更好地推动策略的落地。对于消费者而言，商品、价格、服务的一致性帮助消费者建立安全感与品牌信赖，潜移默化地产生消费黏性。

因此，优衣库内部讨论会上常会出现的一个场景是，有时商品广告拍得很好，但在店铺展示上体现不出来，销售反馈也不好，营销部门讨论的重点是如何把广告中做得到好的商品落实到店铺。这个思维与很多零售商不一样，当回到顾客的本质需求，会发现他们的需求在所有渠道都一样，优衣库要做的是把不同渠道的界限打破。比如思考如何把粉丝对信息的需求转化为会员对商品的热情，这个团队思考的不是做好A或B，而是为什么不试试做到A和B。

客户是唯一的核心。相较于其他新零售企业，优衣库数字化转型上的成功，关键是它从顾客本质需求出发作为全部思考和实践的底层逻辑，以此为基础设计数字化的营销模式，并让这一模式的实践始终持续贯穿整个组织，而非一次性的活动。作为服装零售商，优衣库在中国的800余家直营店与电商，它们是为顾客的本质需求服务，更多地思考如何让顾客无论是从线上还是店铺都能买到一件满意的商品，而且得到很好地服务，而不是只看重店铺增长的数字是多少。优衣库经营守则的第一条是顺应并创造顾客的需求，现在所做的事情确实都是从这一理念出发。

世界第一，然后呢？

如果说，疫情让人们更加注重生活品质，数字化缓解了疫情对优衣库门店的冲击，那么成为全球第一的成绩，究竟是偶然还是必然？成为世界第一后的优衣库，下一个目标又是什么呢？

成为第一并不是偶然，如果优衣库的品牌和商品不够好，就算是因

为疫情，也不一定能够被认同。10年前，柳井正曾立下一个目标：2020年优衣库母公司迅销集团要成为全球最大的服装制造和零售商。现在柳井正这样解读：“成为全球第一，我曾是这么想的，但我现在不再过分看重这些。数字固然重要，但如今已不是单纯追逐量的时代了。质的目标更加重要。我更关心的是把企业治理成为最好的公司，成为全球最受人尊敬的公司。”

作为行业领军者，优衣库希望通过自己的行动不断向外界传递这样一种信息：经过此次疫情，优衣库不仅将持续在消费者的日常生活中发挥作用，并且还将通过服装与服务，成为支撑社会的一块基石。优衣库始终相信，能够以服装的力量，让世界朝更美好的方向发展。



钮键军是《哈佛商业评论》中文版副主编。廖琦菁是《哈佛商业评论》中文版高级撰稿。



西门子人力资源：企业数字化转型的伙伴者

李源 | 文 腾跃 | 编辑

为了支持企业数字化转型，西门子在人才培养、绩效考核、组织文化等人力资源管理领域进行了深刻的变革。这帮助西门子成为过去十年数字化转型最成功的工业制造企业之一。

数字化转型无疑是过去30年企业所经历的最重要的转型，可谓生死攸关。尤其在传统行业里，许多曾经熠熠生辉的名字在数字化浪潮中黯然失色，也有许多公司历经变革重新立于潮头。

2019年《哈佛商业评论》评选了过去十年来数字化转型成功的企业。西门子被评选为工业制造业企业中转型最成功的企业之一。如我们所知，人力资源管理战略能否支持企业变革战略，是企业转型成功最关键的要素之一，那么西门子的人力资源部是如何助力企业转型的？

2021年2月西门子宣布博乐仁（Roland Busch）为新任总裁兼首席执行官。上任伊始他就表示，西门子将通过落实清晰的战略重点，转型为一家专注并能够实现可持续发展的科技公司。这也意味着从人才储备、团队搭建到组织架构又将面临全新的挑战，西门子的人力资源管理为此做好准备了吗？

2021年3月西门子大中华区执行副总裁兼人力资源总监马清在北京接受了《哈佛商业评论》中文版的采访。从人才策略、组织文化以及HR自身的变革等方面，马清介绍了西门子HR助力企业数字化转型的方式，也分享了对后疫情时代管理的展望。

赋能全员成长

企业转型总是从人才转型开始。西门子身处传统行业，一家百年跨国公司，在全球拥有29.3万名员工，要开展数字化转型，并成长为一个

科技公司，如何让全员以公平、合理的方式跟上转型的步伐？对于HR来说是个巨大的挑战。西门子采取各种各样的措施来帮助员工成长，但不同于在固定时间提供固定课程，员工被动学习这种传统的培训方式，西门子鼓励员工通过自我学习、自我驱动的方式来获得转型所需的知识储备。“我们鼓励员工培养成长型思维（growth mindset），”马清说，“这也和西门子的整体战略相匹配。”

全员参与的自我驱动学习模式。为了帮助员工自我驱动、主动学习，西门子快速建立了丰富、便捷、全面的学习渠道。首先，西门子人力资源部为员工推出了自主性的My growth职业发展平台和My learning world的学习平台，包含来自内部、外部的讲师视频和课程，目前已为员工提供了超过4万份的免费线上学习资源。无论员工在哪个国家，在哪个岗位，从事何种工作，都可以自由选择上课时间和内容，同时平台以勋章系统鼓励员工完成更多的课时学习。在中国，西门子还给一些关键岗位提供学习补助，例如对于数字化学习的付费课程，公司设立了专门的学习基金。

为帮助员工在选择课程时更准确地找到自己所在岗位所需要的内容，结合平台数据，西门子又推出新的课程推荐工具——成长的关键技能（key skills for growth）。这项工具包括25个技能，根据自我和他人的评估结果，系统会为员工推荐相应的初级至高级课程。

值得一提的是，除了培训模式的变革之外，西门子对员工的学习动力和自觉性考察的方式也从监督变为了鼓励。“这种学习模式的目的之一就是要员工建立自我学习的习惯。”马清说。为了帮助员工建立自觉学习的能力，学习平台上的内容被设计得更小更容易上手，形式也更加多样。平台的建立将学习和成长的主动权还给了员工，为了保证自己的竞争力，员工参加学习和培训的积极性更高了。

关键岗位的高潜人才培养。识别和保留高潜人才对企业发展至关重要。西门子在识别转型中关键的高潜人才方面，主要做到了两点。首先，西门子对数字化人才进行定义，针对公司数字化业务创造客户价值的关键环节，HR和业务集团一起定义相应岗位，进行人才画像，再根据画像框架具体要求最终定义出公司内部从招聘、发展到培训的全流程对数字化人才的共识。

西门子将数字化人才框架定义为“π模型”，包括：（横向能力）软性技能，即数字化人才需要更多地与别人合作，去解决问题的软性能力；（纵向能力1）工业技能知识，或行业知识；（纵向能力2）数字化能力，即把数字化技术传递到工业场景中的应用能力。“比如在西门子中国，利用这些共识，我们就发现有超过千人的第一梯队数字化人才，并给予这些关键岗位更多重视。”马清说。

其次，针对这些非常重要的岗位，一方面HR部门进行了梳理盘点，实施了更有针对性的人力资源相关落地政策，例如从招聘、发展、培训到薪酬，以及更有吸引力的激励措施。另一方面对于其中的高潜人才，公司也有相应的各种人才发展项目，帮助他们成长为未来的数字化业务的领军人才，更好地推进数字化战略的落地，其中不仅包括全球的人才培养和交流项目，也配置更具本土特色的发展项目、人才发展社团、青年论坛和女性领导力计划等特色活动。

用成长对话替代年终考核。此外，西门子非常著名的PMP（Performance Management Process——绩效管理流程）在去年光荣退休。也就是说自2020年起，西门子不再有绩效评估流程，取而代之的是成长对话（Growth Talks）。绩效评估是对过去一年的回顾，现在西门子更提倡“成长型思维”文化，公司更鼓励员工往前看，更关注员工未来发展潜力；更着眼于组织可以做得更好的地方，以及可以进一步帮助员工发展的方面。这样的成长对话在每天工作中随时发生，员工和经理都可以随时反馈，及时纠偏，而不是等一年以后。

HR管理的数字化变革

除了成功的人才战略，人力资源管理对企业转型的支持还体现在其自身的数字化变革上。作为业务合作伙伴，西门子人力资源管理提供最重要的服务是“员工体验”和“人才解决方案”。

用数据提升HR解决方案。员工在公司里工作的体验往往来自日常细节。如今很多公司都在尽量以数字化的方式来简化员工的日常办公流程，比如入职、报销、审批等等。西门子也一样，将大量人力资源事务性工作交由机器来完成，不仅可以24小时提供服务，而且降低了费用提

升了效率。比如员工的各种相关证明和报销提交可以直接通过自助服务“机器人”处理，而无需漫长的等待和盖章流程。“我们仔细梳理哪些工作可以由机器完成，并且程序设计得更便捷、更人性化。”马清说，“这帮助我们提升了员工的满意度。”

与此同时，人力资源部门也得到了更多员工的数据。一方面，数据反映了现状；另一方面，通过对数据持续的分析，可以做很多预测。人力资源部也在利用这些数据，尝试与业务部门合作。比如，西门子中国人力资源部与西门子数字化工业集团合作做了一个项目：人力资源部以一个部门所有员工的薪酬数据以及业务数据开发了一个机器学习的模型，来评估西门子薪酬理念的实施情况，对薪酬战略的落地和执行有了更进一步的分析，以及关键指标的输入和使用对薪酬的影响，为每个业务主管提供了更精准的基于数字模型的薪酬定位和预测。以往，业务部门管理者所依据的数据比较模糊，尤其是在招聘更具竞争性人才时，往往依靠市场信息和经验。通过已经开发出的工具，管理者可以更客观地判断雇用一个人需要支付多少薪酬。这项工具只是HR数字化的一个缩影，无论从人才管理，还是HR服务产品和解决方案，HR自身的数字化都有很多可能性，西门子也在打通HR现有和新开发数字化工具的连接，来实现端到端的一揽子解决方案，帮助业务做更好的决定。

HR的快速转型。西门子所有的业务都在做数字化转型，变化已经成为一种新常态。为推动数字化转型，西门子总部提出了面向新篇章的四个战略重点：第一，成就客户：让客户有所为，帮助客户成长；第二，科技有为，其中包括科技对于社会和人类的贡献；第三，赋能于人；第四，成长型思维。人力资源战略总是和业务相结合，要与业务伙伴们共同推进四个战略落地，就需要他们更好地理解业务，这就意味着HR部门的人才也需要转型。

在马清看来，西门子人力资源管理的解决方案有两个原则。第一，基于客户的需求，真正解决客户的痛点；第二，工作思路能否在全球大范围推广。因此，在近几年的团队招聘中，马清也更倾向选择具有业务背景，咨询背景以及拥有分析能力、战略思维能力、数字和创新思维及沟通能力的新型人才。比如，现在西门子人力资源部招聘的不仅仅是HR领域的人员，而是新招了一些来自咨询或者业务的人员来支持战略、分

析、人才发展和领导力、HR业务伙伴等相关方向。“组织打造和组织文化在企业中的作用带有战略高度，非常重要，HR作为真正的业务伙伴，需要有不同的思路和视角，从组织和人的角度对企业发展进行分析。”马清说。令人欣慰的是，在西门子HR是一个重要的角色，总是在业务部门战略设计以及战略定位讨论的核心团队中。

后疫情时代的人才管理

2020年以来，新冠疫情席卷全球，全世界进入了一场无疑是有史以来规模最大的居家办公实验。与众多企业相似，疫情期间西门子及时推出了灵活办公的策略，并总结了其中的利弊，将其中正面意义的经验保留下来。

灵活办公提升员工体验。虽然西门子中国已经完全复产复工，但在疫情期间推行的灵活办公政策却被作为一项永久策略保留下来。现在，西门子中国允许员工每周两天在家或者在其他地方工作。“疫情之前HR就想推行灵活办公，但一直实现不了。”马清说，“必须承认这是疫情的正面影响。灵活办公极大地提升了员工体验。”

由于员工在办公室的时间减少了，西门子随即对办公室进行了改造，扩大了公共空间，让员工有更多的交流机会，而不是每个人来办公室时又回到自己的座位上去。“其实公司并没有压缩空间，而是把节省的空间用于扩大共享、合作的区域，一起喝咖啡、聊天。这样可以增进员工的情感，甚至碰撞出一些新的想法。”西门子的这一做法与《哈佛商业评论》近期对未来办公室的研究不谋而合。在2021年3月刊中，《设计混合办公室》一文就提出：“疫情之前，大部分公司将办公室视为员工完成工作的地方。疫情之后，办公室将只是一个执行任务、参加例会的场所，对于知识型员工而言更是如此。在日益发达的信息和通信技术协助下，知识型员工的大部分工作可以在家里完成。因此，越来越多的员工会在混合办公空间工作，亦即在居家办公场所和传统的办公楼之间往来。传统办公楼的主要作用会变成文化空间，为员工提供一个社会锚点，促进联系和学习，并促成人与人之间即时创新的合作。”

另一个明显的正面改变是疫情大大加速了数字化转型。虚拟办公、

跨部门及跨国的协作被加强了。打破了物理空间的限制，公司降低了差旅费用，提高了工作效率。对西门子HR来说，现在要做的是如何将这种高效的合作也保留下来，成为未来工作的常态。

人际流动减少带来管理挑战。当然，疫情也带来了一些不利影响。由于疫情减少了国际间的人员流动，减少了面对面的交流，同时居家办公模糊了工作和生活的界限，这让很多员工感受到持续的精神压力。由于全球疫情防控发展的不平衡，马清所参与的全球HR领导团队视频会议及讨论中，一个重要话题也是围绕如何应对因长期居家办公而带来的很多心理健康和领导力方面的挑战。

另一方面，西门子越来越强调文化的多样性，即摒弃固定思维，鼓励开放视角。西门子总部有一个成功的列车服务软件开发项目，该团队拥有性别、年龄、国籍、行业等多元背景，这被视作项目成功的重要原因之一。

马清也希望在西门子中国组建更具多样性的人才团队，找到更多不同行业不同背景和不同经历的人才。她相信在数字化创新、工业物联网的大环境下，原来聚焦行业专业知识的人才策略可能会被冲击，西门子需要更多跨行业、跨领域的人才加入。而疫情带来的人际流动减少是否会影响多样性人才策略的实施，也将是未来HR面临的挑战。

西门子是一家拥有174年历史的公司，明年将是西门子进入中国的第150个年头，总结西门子在过去十年里数字化转型的成功经验，马清认为是西门子的战略前瞻性以及勇于自我革新的精神。“最难的是在公司发展比较好的时候，勇于寻求变化。这就是自我革新。”马清总结道。好的人才策略和文化是自我革新和战略实施的保障，也是企业在工业物联网和工业4.0的市场上保持竞争力的关键。



李源是《哈佛商业评论》中文版编辑总监。

最新的供应链打击：塑料

宾迪娅·瓦基勒（Bindiya Vakil）| 文
时青靖 | 编辑

《华尔街日报》最近有一条新闻标题是："无论你放眼何处，全球供应链皆一团乱麻"。多数供应链从业者都会认同：在疫情、集装箱短缺、冬季天气、工厂火灾、集装箱船阻塞苏伊士运河以及其他物流困境之间，一切都混乱不堪。这些中断已经导致了目前全球半导体的短缺，而现在另一类关键材料的供应中断正在发生：塑料。塑料原材料供应受限——尤其是聚乙烯（PE）、聚丙烯（PP）和单乙烯（MEG）——正导致各行各业的工厂停产、价格暴涨和生产延迟。

用这些化工产品制成的塑料被用于想象得到的所有产品——从食品包装、电器、智能手机、汽车零部件到运动器材和旱冰鞋。加之消费者对商品需求的猛增，我们很容易明白为什么这些供应限制是一件大事。

就像半导体短缺一样，此次短缺早已在酝酿之中。2020年暑期，新冠疫情连带的封城导致库存水平下降。然后，在8月份，飓风劳拉(Hurricane Laura)迫使路易斯安那和得克萨斯的许多石化工厂关闭；一夜之间，美国10%至15%的聚乙烯和聚丙烯生产陷入停顿。

随之而来的是，包括路易斯安那LyondellBasell和得克萨斯Chevron Phillips Chemical在内的大型聚合物生产商宣布了大量不可抗力因素。（通过宣布不可抗力因素，这些供应商因其无法控制的情况而免除了某些供应交货义务。）同时，新冠疫情安全预防措施减缓了许多工作场所的生产，而且造成港口的劳动力和货车运输短缺。

最后一击是2月份袭击墨西哥湾沿岸的冬季风暴。得克萨斯是世界上最大的石化工厂的所在地，该工厂将石油、天然气和其他副产品转化为塑料。广泛应用于许多产品和行业的近100种关键化学品及其衍生产品都在得州加工。修复风暴造成的失衡需要6个多月的时间。鉴于这些问题，3月23日一艘集装箱船在苏伊士运河搁浅发生得最不是时候。

随着接种了疫苗的消费者外出消费手中的刺激计划支票，美国及其他国家可望出现需求的大幅增长。可是，企业可能无法充分利用这一机会：供应管理协会(Institute for Supply Management)上月调查的采购经理们预计，随着美国经济陆续开放，各领域的供需失衡将不断恶化。协会的许多企业已经面临着供应链上下游库存耗尽、价格上涨、出货拖欠率上升以及订单交付期延长等问题。站在管理供应商的采购专家所处的有利角度来看，前景十分严峻：他们预计中断的持续时间会超过12个月。

虽然某种供应链中断不过是生活中无法避免的现实，但这事并非悲观无望，尤其在我们可以从中吸取教训的情况下。比如，新冠疫情淋漓尽致地揭示出精益的、成本最优化的供应链中存在的弱点。疫情还凸显出建立供应链应变能力的必要性。在疫情期间，具备可靠的监控能力及供应商规划能力的企业——下至次级站点和零件级别——对不断演变的危机会如何影响其供应链了如指掌。这帮助企业在中断来袭之前就采取了行动。有些企业得以规避了任何负面影响。

进入预警系统及获取市场情报的机会对于密切关注影响货物流通的进展情况非常重要，但企业还应该拥有不同商品类别的专家，利用这些系统收集预警信息，并为可能出现的制约因素早做准备。单一一件产品由各种各样的材料制成，了解这些材料的来源十分重要。仅规划一个或两个类别或一级供应商是不够的。在半导体短缺的情况下，汽车制造商因无法从一家三级供应商那里获得5美元的芯片就可以让整个汽车行业陷入混乱。

因类似的失策，许多供应链经理未能充分监控聚合物供应商，因为这些材料用于黏合剂和树脂等低成本产品。虽然它们广泛应用于许多产品，但其低成本意味着它们在许多企业并非首要考虑之物。欲构建一个更具应变力的供应链，极其重要的是，即使是最便宜的零部件和材料，当它们对产品和收入至关重要时，也必须对其予以关注，而不仅仅只眼盯着昂贵、高级或专用的物件。

许多企业还犯了一个错误，它们只密切关注自己的直接供应商，而不关注其供应商的供应商。一流的企业会花时间来确认供应商的供应商，并主动规划、监控和保护整个供应线。供应商的供应商对其最大收

入来源的持续生产至关重要。

在采购受限的材料时，企业会与财力最雄厚的买家竞争，而这些买家不一定是它们的传统竞争对手。那些已经收到中断预警并且看清了哪些站点和产品会受到影响的企业能够抢得先机，获得现有的库存和产能。在这种环境下，做好了更充分准备采取迅速行动的企业就具有竞争优势。



宾迪娅·瓦基勒是供应链规划服务及风险监控数据提供商Resilinc的CEO和创始人。她是全球供应链应变力委员会(Global Supply Chain Resiliency Council)的创始成员，也是麻省理工学院运输与物流中心(MIT Center for Transportation and Logistics)顾问委员会的成员。

未来最有效的商业模式

乔纳森·伯恩斯（Jonathan Byrnes）
约翰·沃斯（John Wass）｜文
时青靖｜编辑

为了让你的公司在后疫情时代取得成功，你必须做好两件事：仔细选择你的战略，瞄准一个防守性的细分市场，调整你的商业模式，占领并主导你的目标市场。

问题在于，多数企业还没有做好准备，依据这些新条款展开竞争。疫情大大加速了市场的分裂。这使得数字巨头受其市场微细分的推动而得以快速发展，但多数企业并没有改变它们的商业模式以适应这些新的条件。许多在前一时代一路升职上来的管理者只是简单地认为，他们由来已久、久经考验、广对市场的商业模式仍然有效。财务分析师继续根据销售增长和开支最小化程度对公司进行评估，结果加剧了这一问题。

在开发高利润的商业模式吸引你的目标客户时，你有两个选择：(1)提升客户价值，或者(2)降低服务成本（或者两者都选）。因需要从过去的广阔市场定位转变为新的细分市场定位，这事变得十分复杂。

确定一个新商业模式的出发点是明确你公司目前的利润细分类别。正如我们之前写过的，当企业使用新的、细粒度的、交易型指标和分析法（为每种发票系列创建一个包含所有费用的损益表）时，他们可以很快看到他们的客户分为三大利润细分类别："利润最高类"，即他们的高收入、高利润客户（通常约占客户的20%，产生了150%的客户利润）；"利润流失类"，即他们的高收入、低利润/亏损客户（通常约占客户的30%，侵蚀了约50%的客户利润）；以及"利润沙漠类"，即他们的低收入、低利润客户，产生的利润最低，但却消耗了大约50%的企业资源。

尽管要吸引多个利润细分类别极其困难，但企业可以塑造新的商业

模式来瞄准其任何一个利润细分类别。以下企业采用创新的商业模式，要么提升了客户价值，要么降低了服务成本，以此来瞄准特定的利润细分客户类别，从而产生了持续的高额利润。

利润最高类客户

价值提升。几年前，通用电气的飞机发动机部门产生了一种改变了所在行业的见解。过去，该公司主要是独立销售发动机、零部件和服务。每个细分领域都越来越容易遭受来自专业化小众市场对手的竞争。

通用电气高管的突破在于，他们明白，航空公司客户真正想要的是能够完美飞行的飞机，而不是能够实现这一目标的零部件。作为回应，他们开发了一种新的商业模式，OnPoint，以“按小时提供动力”的形式销售。航空公司不为引擎付费，而是为引擎的飞行时间付费。现在发动机制造商有强大的动机来提高其发动机的可靠性，而且也有强大的杠杆来排挤第三方维修供应商。通用电气通过重新定义其行业实质上消除了竞争对手，而在此过程中，通用电气的航空类业务成为其增长最快的部门之一。（新冠疫情在很大程度上致使该行业停工，但随着疫情得到控制，这种高增长有望恢复。）

成本降低。世伟洛克(Swagelok)生产流体控制装置，其硅谷分部有两大细分客户群：大学实验室和半导体制造厂。大学实验室的毛利率很高，而半导体晶圆厂的毛利率很低，所以销售人员更青睐实验室。

当公司开始使用交易型利润指标时，他们惊讶地发现，实验室的净利润很低，而晶圆厂的净利润很高。实验室的问题在于，每个订单都是用于不同的实验，这需要大量的工程时间，并产生了大量的退货。另一方面，晶圆厂发布的是标准的全年总订单，几乎不需要额外成本。作为回应，该公司决定提升其晶圆厂的销售，而在实验室方面，聘请和培训各大学的研究生，为研究人员提供产品选择方面的建议，这实质上消除了其工程成本和退货。利润猛增。

利润流失类客户

提升价值。Nalco为水处理系统生产和经销化学品。该公司的产品受到了来自竞争对手的价格压力。Nalco决定在客户的化学品槽罐中安装无线监视器，使他们能够读取化学品的耗损量。这一信息使Nalco降低了配送成本。他们还发现，这让他们降低了制造成本。

然而，Nalco的管理者们有一个重要见解：通过监控化学品的实际耗损率，并将其与系统高效运行时的耗损率进行比较，他们可以确定客户的系统是否存在运行问题。当他们发现了问题时，他们通知了客户的工程师。

由于运行不良的系统的成本是化学品成本的许多倍，Nalco成为了一个重要的战略合作伙伴，一旦他们在客户的槽罐中安装了监控器，并与客户的工程师建立了密切的工作关系，他们就拥有了竞争对手无法战胜的先发优势。价格战就消失了。

降低成本。塔格特兄弟(Taggart Brothers)（非真实名称）是一家消费电子产品零售商。当管理者们在进行交易型的利润分析时，他们发现，公司大约一半的利润被季节性产品生命周期最后一个季度里销售额最低的商店侵蚀了。

当管理者们进一步调查时，他们发现，问题不是因为商店经理在周期结束时减低了旧产品的账面价值，而是他们推迟了这些产品的打折促销，以期能实现销售激增。这妨碍了他们在引导性销售旺季时在货架上堆满新产品。这才是利润流失的真正根源。

当他们联系配送中心时，补货经理解释说，他们生命周期结束时的商店补货政策是根据历史需求将产品运送到商店，直到仓库已无库存。高销量的商店可以售出这些产品，但在低销量的商店里，它们却塞满了货架。答案很简单，而且无须花钱：在停止向高销量商店发货前一个月，先减少向低销量商店发货。利润飙升。

利润沙漠类客户

提升价值。SKF是一家轴承制造商和经销商。它的原始设备制造商(OEM)业务主导了其销售，而其配件市场业务则滞后。作为回应，公司领导成立了一个新的配件市场部门。新的配件市场经理负责让该部门分

为两个截然不同的细分市场。

工业配件市场为机器提供轴承，而汽车配件市场向汽车修理厂出售轴承。工业配件市场的客户需要尽可能减少机器为更换轴承而停机的时间，而汽车配件市场的客户则需要确定工作所需的恰当轴承，并获得完成工作所需的说明书和附件。

作为回应，管理团队为工业客户开发了维护工具包（包括密封剂和清洁剂），以延长轴承寿命。对于汽车客户，他们开发了数百个专项工作工具包，其中包括零件、工具、附件和说明书。利润实现了两位数的增长。

降低成本。太平洋经销公司(Pacific Distributors)（也非真实名称）经销啤酒、葡萄酒和其他饮料。当管理者审视他们的交易型利润指标时，他们高兴地看到，他们的高销量支柱品牌［比如，百威(Budweiser)、美乐(Miller)］的毛利率很低，但利润很高。可是，他们惊讶地发现，他们的高毛利率、快速增长的精酿啤酒却在亏损。

他们立刻认为问题在于他们每天都给大型零售商送货。然而，当他们更仔细审视时，发现他们众多的小客户——街角杂货店和便利店——造成了损失。问题之所在是太平洋经销公司每周要给每家小店送好几次货。虽然高销量支柱品牌产生的毛利率足以支付捡货和送货成本，但低销量精酿啤酒的捡货和送货成本远远超过毛利率（尽管毛利率占收入的比例很高）。

当他们问销售代表为何这么频繁送货时，他们的回答是，他们的服务很好：每一个订单都是在第二天发货的。当管理者们问他们为何接这么多订单时，销售代表们回答说，他们的销售经理受制于销售代表每天接单的数量，所以他们争相尽可能多地接单。通过每周只接两个订单而不是三个，整个部门迅即实现了高利润。

正确的细分市场，正确的商业模式

当市场发生变化时，你必须重新考虑你的战略定位和商业模式。在后疫情时期，这是生死攸关的需要。正如我们之前表示过的，为了成功，你需要做对两件事：你必须瞄准一个可防守的细分市场，而且你必

须创造一种商业模式，使你能够战胜那些追求你的目标细分市场的竞争对手。

最重要的是，你必须选择你的客户，对那些不合适的客户说不。你必须创造一种新颖的高利润商业模式，其依据是为你的目标客户提供更多的客户价值或更低的服务成本（或两者兼具）。

亚马逊的成功经验并不是它瞄准了其他所有企业都错过的客户，而是亚马逊与其他数字巨头一样，瞄准了其他所有企业已经拥有的小客户细分市场——其他企业未能让这些客户进行密集创新。另一方面，亚马逊构建了一个全面、制胜的商业模式来占领这一细分市场，并始终专注于对其不懈地改进。

市场在变化，商业模式也必须同步发生变化。成功取决于商业模式的不断创新。通过持续专注于以正确的商业模式瞄准正确的细分市场，你将创造多年的利润增长。



乔纳森·伯恩斯是麻省理工学院高级讲师，SaaS利润分析软件公司Profit Isle的创始人和董事长。乔纳森是即将出版的新书《选择你的客户：如何与数字巨头竞争并蓬勃发展》(Choose Your Customer: How to Compete Against the Digital Giants and Thrive)的合著者。约翰·沃斯是Profit Isle公司的CEO，Staples公司的前高级副总裁。约翰是即将出版的新书《选择你的客户》的合著者。

数字化
与数字化转型
不是一回事

保罗·莱因万德（Paul Leinwand）
马哈德瓦·马尼（Mahadeva Matt Mani）| 文
时青靖 | 编辑

如果你的企业比以往任何时候都更忙于“数字化”，那么你并非在孤军作战。多年来，随着企业奋力追赶技术的创新，数字化的努力一直在扩大。新冠疫情大大加快了步伐，因为我们许多最基本的活动，从生活必需品的购买到“上班”，都转移到了网上。

然而，这一数字化行动提速的浪潮切不可与数字时代成功所需的真正业务转型混为一谈。前者主要关乎的是让企业能够照常经营和“留在游戏中”，而后者关乎的是为成功建立真正的长期竞争优势。

尽管在数字化方面付出了如此多的精力和投资，但我们还是听到许多高管表示担心，他们在做出促进差异化的重要选择方面实际上开始落伍了。他们的担心是对的，因为在后新冠疫情的世界里获得成功不仅需要重新构想你在数字化时代该如何工作，而且需要重新构想你该如何作为来创造价值。无论你实施了多少数字化行动，你都不能指望通过与竞争对手比肩的方式来取胜——他们全都在做雷同的事情，尽管速度不同。

相反，企业需要后退一步，从根本上重新构想自己如何创造价值。他们需要重新设想自己在世界上的地位，重新思考如何通过生态系统创造价值，并转型自己的企业，以实现新的价值创造模式。最重要的是，企业需要塑造自己的未来，认识到世界已经发生了根本性的变化，它们必须从中找到自己在其中的使命。如果你不能回答“我们为什么在这里”或者“我们为客户增加了什么独特的价值”这些问题，那么你可能充其量只是留在游戏里。

我们对十多家企业进行了研究，它们早在疫情来袭之前就一直在努力以这种方式转型。这些企业在我们有生以来最严重的经济衰退和公共卫生危机中保持了向上的势头，它们的集体经验与那些只专注于将自己已做之事数字化的企业形成了鲜明对比。

证据之一是飞利浦公司，它在新冠疫情之前就着眼于未来，决定从一家多行业、以制造业为中心的企业集团转型为一家专注于卫生技术服务及解决方案的企业。该公司剥离了它的基本业务（照明），从大规模生产和分销产品转变为集硬件、软件、数据、临床专业知识和人工智能加持的见解于一体，以支持提供质量更高、成本更低的医疗保健。

当新冠疫情袭来时，飞利浦不仅迅速设计并批量生产了一种新的呼吸机，而且还利用生物传感器对呼吸机进行了完善，将患者信息输入远程监控平台，实现对高传染性的新冠患者进行安全护理。飞利浦还利用了一个在线门户网站，帮助荷兰各医院的医生共享相关的患者数据。尽管飞利浦的业务面临后新冠疫情时代需求崩溃的挑战，但其新的业务经营模式支持解决方案的快速转向，帮助公司在年底实现稳定的收入增长。

建筑业被认为是传统上的资产密集和“非技术”行业，但小松公司(Komatsu)一直致力于从建筑设备销售转变成为数字化智能建筑解决方案的领导者。这会有助于他们的客户大幅提高生产率并实现价值，这一行业在过去20年中的生产能力增长几乎为零。

小松最初推出了利用GPS、数字地图、传感器和物联网连接的工程机械，使其客户能够更高效地使用小松设备。自那以后，该公司更进一步，开放了其Landlog平台和数据，使客户、竞争对手和建筑生态系统中的其他企业可以更好地协调活动，提高某一建筑项目的整体生产率。这些新冠疫情前的商业模式创新此后使小松得以通过管理服务和自动化平台扩大新的收入来源，甚至在新冠疫情袭来后，在建筑活动骤减的情况下，还加速了新产品的推出。

另一个例子是微软。在过去的五年里，该公司一直致力于让自己从世界上最大的软件供应商转型为提供技术支持的解决方案（硬件、软件、服务和云计算），以帮助B2B和B2C客户改善其运营和日常生活体验。该公司彻底改造了其传统组织架构，改变了过去专注于将产品推向

大众市场的做法，转而打造面向客户解决方案的团队，这些团队肩负起集多种跨职能技能于一身的职责，以满足为特定客户需求提供量身定制服务之需。

正如纳德拉(Nadella)在给员工的一封电子邮件中所指出的，在明确了自己的使命并对以解决方案为导向的团队进行了彻底重组之后，微软在疫情来袭时能够“成为率先对全球第一批反应者做出数字化反应的企业”。它通过支持大学将其整个“业务”转移到网上等解决方案实现了历史性的云收入增长。这一速度和响应客户独特需求的能力在10年前的微软非常滞后，尽管它在传统上居于数字领域的领先地位。

我们从这三个例子以及我们研究过的其他企业中获取的经验是，希望确保企业未来的领导者必须：

重新设想你在世界上的位置，而不是专注于对你已做之事进行数字化。在数字时代为成功而转型的企业，会从他们为客户（以及客户的客户）创造的突出价值及其原因的角度来定义自己存在的理由。他们利用新技术的目的不是为了照抄别人都在做的事情，而是通过投资差异化的能力来推进自己的使命，使他们能够实现自己的目标。让他们在世上的新位置充满生机通常需要他们脱离旧的商业模式、资产和价值创造的理念。

通过生态系统创造价值，而非试图单打独斗。数字时代的成功企业认识到，保持相关性的途径源自与同一生态系统中的参与者合作，以便提供客户想要的雄心勃勃的价值主张，并快速创新和扩展难以置信的必要能力。以这种方式运作需要领导者更加大胆地思考价值创造，质疑自己的企业必须真正拥有的东西，并做好向竞争对手开放的准备，放弃传统的收入来源，以满足一些最基本的客户需求。

重新构想你的组织架构，以实现新的价值创造模式，而不是要求员工在旧有组织模式的范围内以新的方式工作。数字时代的赢家会打破旧的权力结构，以便新的观念和能力可以更好地相辅相成。他们组建了讲求实效的团队，负责在整个企业内进行协作，并与他们的生态系统合作伙伴合作，提供他们成功所需的差异化（通常是跨职能）能力。

领导者总是必须应对一些重要的问题，这些问题涉及他们应该承担多大程度的变革，他们的现有业务可能会以多快的速度被颠覆，从今天

的能力出发，这一战略可能会延伸到何种程度，以及如何最好地管理转型。

不过，这些问题不应成为坚持当前商业模式的借口。如果没有更根本性的业务转型，数字化本身就是一条迷途。请记住彼得·德鲁克(Peter Drucker)的名言："管理就是把事情做正确；领导就是做正确的事情。"现在是让高管团队挺身而出，自我颠覆，成为数字时代领导者的时候了。



保罗·莱因万德是普华永道 (PwC) 战略咨询业务Strategy& 的全球董事总经理，负责能力驱动战略与增长。他是普华永道美国公司的一名负责人，凯洛格商学院战略学兼职教授，与人合著有几本著作，其中包括《有效的战略：成功的企业如何缩小战略 -执行差距 》(Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap)（哈佛商业评论出版社，2016 年）以及即将出版的《超越数字化：伟大的领导者如何让他们的企业转型并塑造未来》(Beyond Digital: How Great Leaders Transform Their Organizations and Shape the Future)（哈佛商业评论出版社，2021 年）。马哈德瓦·马尼领导普华永道及Strategy& 的转型平台，为高管提供商业模式转型、运营价值创造和生产力项目方面的咨询。他是普华永道美国公司的一名负责人，目前借调到普华永道荷兰公司。《超越数字化》一书合著者。

2021年的
全球化状况

史蒂文·奥尔特曼（Steven A. Altman）
菲利普·巴斯琴（Phillip Bastian）｜文
时青靖｜编辑

随着新冠疫情横扫世界，2020年的跨境流通骤然减少，加剧了人们对全球化未来的疑虑。随着我们步入2021年，最新的数据描绘了一幅更清晰——也更有希望——的图景。全球商业不会消逝，但格局正在发生变化，对战略和管理会产生重要的影响。

根据我们在2020年12月发布的2020版DHL全球连通性指数(DHL Global Connectedness Index)，新冠疫情不太可能让世界全球化水平低于2008-2009全球金融危机（数十年来国际贸易和资本流通遭受的最严重挫折）期间的水平。该指数依据贸易、资本、信息和人员流通方面350多万个数据点的全球化加以衡量。

该指数中唯一显示出因新冠疫情而出现空前暴跌的部分是人员流动。贸易已强劲反弹，资本流通正在复苏，而数字信息流猛增。来看看这四个方面的各自走势所产生的商业影响：

1.贸易流通

世界贸易的反弹甚至超过了最乐观的早期预测。2020年3月和4月，货物贸易的下降速度比大萧条和全球金融危机期间还要快。可是6月份的时候它又重新开始增长，到11月时迅速恢复到了疫情前的水平。尽管早期出现了中断，但是贸易终被证明是各经济体和医疗卫生系统的生命线。医疗产品和电子产品（为了居家办公）的贸易陡然增长，因为社交距离让消费从本地服务（比如，餐馆）转向了进口商品。

贸易的好转应该可以平息这样一种想法，即，新冠疫情是压垮全球

供应链的最后一根稻草。许多企业已经搁置了疫情时期的回流计划，承认将生产集中在国内通常会提高成本，但却无法提升应变力。高效的国内以及/或者国外各生产地点实现多样化，加上技术和库存方面的投资，通常具有更大的意义。调查显示，越来越多的企业接受了这些策略。

预计当商务旅行重新开启时，供应链的转变会加速，但疫情前的多数趋势会持续，比如，中国＋1采购。在贸易仍在流通的情况下，如果企业错失了进口的资源或出口外销，他们就面临着在竞争中落伍的危险。因此，提高应变力的努力需要融入更广泛的供应链战略，从而应对各国需求和生产成本的变化、地缘政治紧张局势以及自动化和其他技术上的进步。

2.资本流动

新冠疫情对跨境投资资金流的打击甚至比对贸易的打击更大。在疫情之初，投资者从新兴市场撤走了创纪录的组合投资资本量，但这些资本流动迅速稳定下来，然后在2020年底反弹。迄今为止，大胆的财政和货币政策防止了新冠疫情危机演变成另一场全球金融危机。

然而，进入2021年，国际企业投资仍然低迷。外国直接投资(FDI)资金流，其中包括企业对国外业务的购买、建设和再投资，在2020年下降了42%，回落到20世纪90年代的水平。可以理解，在脆弱不定的经济复苏期间，企业对于在新“待开发区”的扩张投资持谨慎态度。然而，国际并购(M&A)在2020年底开始显示出回暖的迹象，而且并购活动的国际比例在去年保持稳定。公司交易者似乎并未变得特别不愿从事国际交易。

随着疫情引发的宏观经济不确定性、封城和旅行限制开始解除，国际商业投资的前景应该会变得光明。不过，以国家安全为由对外资收购进行更严格审查的情况会继续，供应链的多样化和局部回流会提升某些项目的前景，同时又让其他项目的吸引力降低。投资海外业务的商业理由仍取决于传统的驱动因素，比如打入市场和获得资源，可是在目前的背景环境下，风险评估应该更加重视地缘政治因素。

3.信息流通

疫情之前，信息流通的全球化有放缓的迹象。国际互联网流量、电话、版税和科学合作的增长全都减弱。但随后，随着疫情致使工作、娱乐和教育转移到网上，数字流量猛增。从2019年年中到2020年年中，国际互联网流量骤然上升了48%，而3月份的国际电话分钟数相比去年同期增长了20%。根据一项研究，2020年二季度，跨境电商的非必需商品的销售额激增了53%。不过，话虽这么说，疫情期间的国内数据和电话也显著增长。因此，我们尚不能说信息流通的国际化程度是否在2020年变得更高——或者更低了。

展望未来，随着疫情引发的剧增势头减退，数据流量的增长将再次趋缓。不过，2020年的数据流量高峰将加速商业环境中两个更为长远的变化。第一，它会加大服务贸易的可能性。新冠疫情远程工作速成班正在向企业传授工作方式，使它们能够更多利用国外的人才库。第二，跨境电子商务的迅猛发展可以帮助较小的企业走向全球，但这也意味着不同规模的所有企业需要密切留意，新的竞争对手会乘着这股浪潮进入他们的市场。

4.人员流动

虽然贸易、资本和信息流通都可以在应对疫情方面发挥积极的作用，但是为了遏制病毒的传播，人员流动性必须得到限制，这就导致今年的人员流动出现了前所未有的下降。2020年的出国旅行人数减少了74%。预计国际旅行在2023年之前都不会恢复到疫情前的水平。

疫情之前，商务旅行仅占国际旅行的13%，但它们在促进贸易、投资和全球企业的管理方面发挥着关键作用。对于保障企业外销和业务发展计划所需的旅行，其复苏预计会先于企业内部会晤、参加会议和贸易展览所需的旅行。这意味着跨国企业的管理者们在中期应该特别注意旅行限制对内部团队运作、学习和创新的影响。请记住，全球团队比国内团队更容易遭受误解和信任破裂，尤其是在长期未面对面接触之后。

…

因此，疫情没有让多数类型的国际流通陷入停顿，也没有明显让潮流转向正在兴起的去全球化。《2020年DHL全球连通性指数》报告也在寻找全球经济分裂成对立集团的证据。自2018年贸易战开始以来，美中脱钩的事稍稍向前推进了一些，但这些经济体交相依存的程度依然很高。疫情期间，中国在美国贸易中所占的份额急剧攀升，而沃尔玛、特斯拉、迪士尼和星巴克等美国跨国公司继续在中国投资。此外，自2016年以来，各国贸易间的平均距离一直呈温和上升趋势。这使人对这样一种论调产生了怀疑，即，我们正见证一场从全球化到区域化的巨大转变。

许多国家的政府在过去一年中也采取了开放市场的重大措施。《区域全面经济伙伴关系协定》(Regional Comprehensive Economic Partnership, RCEP)于去年11月得到签署，协定承诺简化亚太地区的贸易，该地区的经济占全球经济的近三分之一。《美国-墨西哥-加拿大协议》(US-Mexico-Canada agreement, USMCA)去年7月生效，取代了《北美自由贸易协定》(North American Free Trade Agreement, NAFTA)。根据《非洲大陆自由贸易协定》(African Continental Free Trade Agreement, AfCFTA)开展的贸易已于2021年1月1日开始。

这些举措得到了民意数据的支持。数个国家的多数人希望开展更多的国际合作，美国的民意调查显示，对全球化的总体支持以及对移民的具体支持都达到了历史新高。

对企业来说，最重要的是，新冠疫情对全球化的打击尚未达到令策略师必须将其关注的焦点收缩到本国或本地区的程度。企业全球化从来不是易事，但如果说国际机会和竞争威胁在疫情之前对一家企业来说很重要，那么它们在2021年及以后肯定会继续发挥重要影响。既然与全球流通联系更紧密的国家通常增长更快，那我们就需要更多而不是更少的全球化，以加速从新冠疫情中复苏。



史蒂文·奥尔特曼是纽约大学斯特恩商学院的高级研究学者，纽约大学斯特恩商学院管理未来中心DHL全球化计划项目(DHL Initiative on Globalization)主任，纽约大学斯特恩商学院管理学与组织学系的兼职助理教授。菲利普·巴斯琴是纽约大学斯特恩商学院管理未来中心DHL全球化倡议计划的研究学者。

Spotlight
聚光灯



了解中国

Understanding China

蒋荟蓉｜译 牛文静｜校 时青靖｜编辑

中国的新创新优势

China's New Innovation Advantage

扎克·迪赫特瓦尔德（Zak Dychtwald）| 文



适应力超强的中国人，令中国的全球竞争力逐渐上升到新的高度。

中国经济的未来在于创新，身在中国的每个人都知道。但事实并非总是如此。过去半个世纪以来中国的制造业奇迹，令七亿多人摆脱了贫困，不是因为创新。这个奇迹的驱动力在很大程度上可以说是一种模仿。中国出生于战后婴儿潮的几亿雄心壮志的工人，提供了似乎源源不断的劳动力，令中国得以投入对其他国家创新的生产制造。一个错过了工业革命的国家，以此在一二十年里吸收了世界上最前沿的制造业进步，也因此落得了全球模仿者的名声。

现在不一样了。中国的婴儿潮一代被独生子女政策下出生的千禧一代所替代。独生子女政策正式颁布于1979年，旨在让出生率降到更替水平以下。该政策的确发挥了作用，但也造成了新的人口结构问题：如今中国的千禧一代和Z世代劳动力不够填补婴儿潮一代留下的空缺。中国国家统计局数据表明，2030年中国适龄工作群体将会比2015年减少8100万，2030年之后人口每年平均将减少760万。这种变化会造成深远的影响。年轻劳动力减少，中国无法再依靠模仿来供养老龄人群，因此必须转而依靠创新。

中国如何创新？中国能否在全球层面上与在创新基础上打造经济数十年的发达国家竞争？许多人表示怀疑。他们提到，近年来西方国家出现了大量创新和创新者，而中国则相对较少。2014年3月《哈佛商业评论》刊登雷影娜（Regina M. Abrami）、柯伟林（William C. Kirby）和沃伦·麦克法兰（F. Warren McFarlan）三位作者的《中国如何创新》，总结了普遍的看法。作者的论述在当时缜密严谨，但仅仅过了两年，在最短时间内获得十亿美元估值的十家公司里就有八家是中国公司——其中六家成立于文章发表的2014年。

作为一个2020年在全球创新指数中排名仅为14的国家而言，这个数字足以令人吃惊。我们评估创新时显然忽略了某个驱动中国公司发展的重要因素。我们关注的是提出重大新创意的人和公司，是那种有冲劲、有感召力的英雄角色。以这种标准评估创新，美国的创新生态系统格外突出。但过去五年里，世界大国之间逐渐形成“创新冷战”，中国与美国分庭抗礼——而中国背后的驱动力也许并不是创新者。

要理解中国企业在全球崭露头角的驱动力，我们要先认识到，现在中国拥有其他国家无法企及的资源：有生之年经历过一系列前所未见的转变的庞大人口，具备了惊人的接纳和适应创新的能力，接受创新的速度和规模都是别国所无法比拟的。

中国创新生态系统里有几亿极其擅长接受和适应创新的消费者，这才是令中国具备强大全球竞争力的原因。最终评估创新的势必是人们采用创新的意愿。在这一点上，中国所向无敌。

移动支付的发展

2015年，生活在北京的人突然不带现金出门了。似乎只是一夜之间的事，全中国的人都开始使用微信支付和支付宝这样的软件，将移动支付融入了日常生活。

中国的移动支付软件无所谓支付数额大小，也无所谓交易是否正式。2015年在成都的时候，我用手机付款买了一台全球品牌的新笔记本电脑，然后走出门店，又用手机在路边买了个煎饼当早餐。

上文提到的卖电脑的人和卖煎饼的人，都不是什么创新者。在我们通常用来评估全球经济体创新水平的体系里，他们并没有多少创新“价值”。可是想一想，九亿多身处不同社会阶层的网民都能自然而然地迅速适应和采用创新，这是什么概念？这会让你拥有足以影响全球竞争格局的经济力量。

移动支付的故事很有启发性，因为移动支付技术在美国和中国几乎是同时出现，因此几乎不必考虑相对创新性因素。2014年Apple Pay在美国推出，一年后出现了Samsung Pay和Android Pay，以及中国的支付宝和微信支付。

两边的移动支付在时间和技术方面持平，但推广率相差甚远。2019年年初，苹果高调宣布全世界已有3.83亿台手机激活了Apple Pay，但此时美国只有24%的苹果手机用户用过。而且直到这一年，Apple Pay才超过星巴克只能在自家门店使用的移动应用，登上美国移动支付软件榜首。

中国的情况则大为不同，微信支付在智能手机用户中赢得了84%的

市场渗透率（腾讯微信用户都可以使用微信支付，而微信每月活跃用户有12亿）。这个数据解释了2018年微信单日交易额12亿、Apple Pay一个月交易额才10亿的原因，也可以解释2019年中国移动应用交易总额（347万亿人民币，约54万亿美元）何以是美国总额（980亿美元）的551倍。

那么在移动支付方面，哪个国家、哪家公司创新程度更高？有什么影响？

年轻的中国

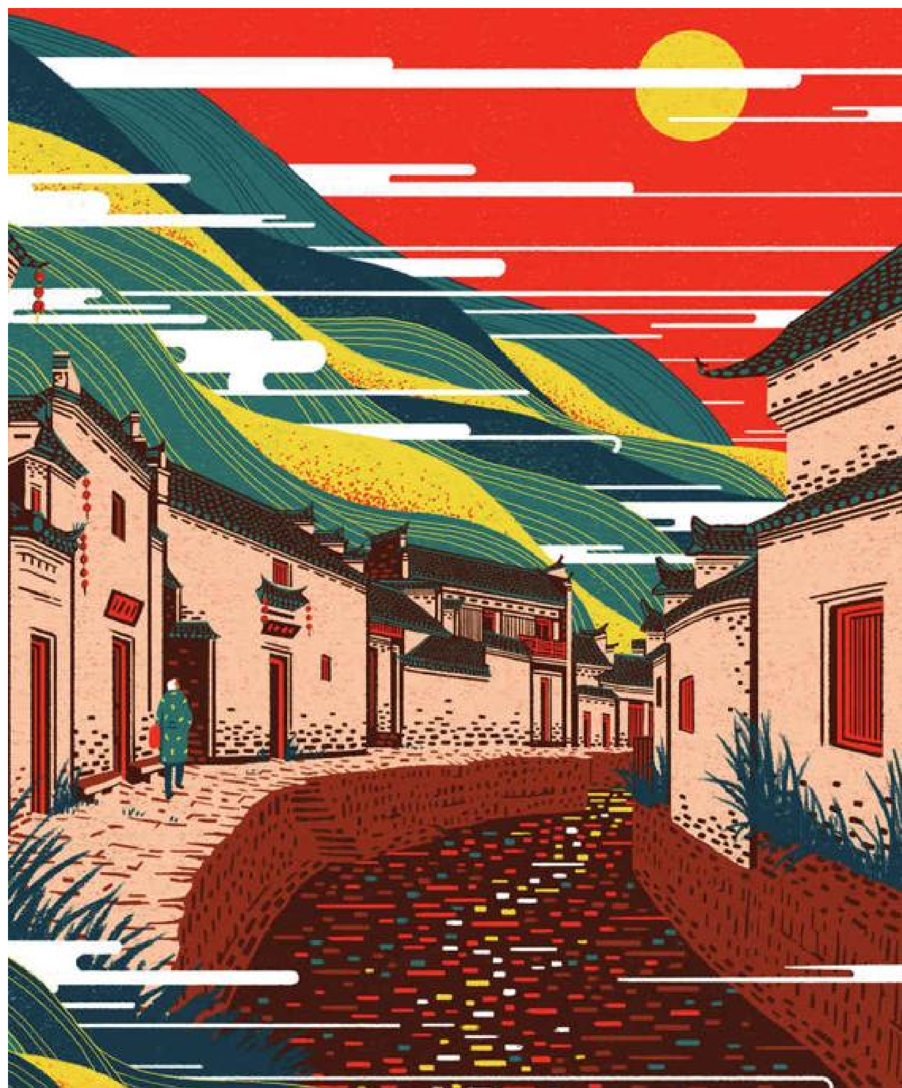
不可否认，中国的监管环境有利于移动支付发展。本文主要关注的是一个尚未得到重视的方面：中国人尝试和信赖新技术的意愿。不过，移动支付之所以能在中国得到广泛应用，是因为有两个群体打下了基础：逐渐能够与硅谷创新者比肩的中国创新者，以及政府。中国监管者史无前例地牺牲国有贷款方的利益，为阿里巴巴和腾讯这两个非官方科技巨头批准了银行业执照。如果没有政府支持，移动支付不会发展得这样好。

不过，真正让移动支付在全中国推广、取得全世界绝无仅有的成功的，依然是人民。要理解中国公众为何具备如此强大的适应力，先从这个词入手——年轻的中国。我用这个词一方面是指中国40岁以下的七亿人，另一方面是指新的国家认同感，后者形成于过去十年，不同于20世纪90年代末期和21世纪前十年的“世界工厂”。

近些年的生活经历促使中国人形成了独特的适应力，其他国家都无法比拟。要理解其独特之处，可以参考我的“生活变化指数”，用人的寿命期限内人均GDP变化追踪其一代人经历的经济变化。如图表“生活变化指数”所示，自1990年起在中国生活，总体上生活环境的发展变化速度比世界其他所有地方都快。

如今提起中国的变化速度，我们会关注景观方面的迅速变化——现在和过去差异非常大。但如此一来，我们就忽略了中国人精神风貌的变化。看看图表，还有1989年和现在在上海拍摄的对比照片，你不禁会问，如果换成自己，生活经历了如此之大的变化，自己对进步的期望和

对技术和商业的感受会是怎样？



美国千禧一代自1990年起经历了改变人生的重大变化，我就是这一年出生的。先是互联网，然后是手机，接着是智能手机、社交媒体、约会软件、手机银行、电动汽车、大数据、基因工程，还有很多很多。1990年美国人看到美国人均GDP增长了约2.7倍，听起来很厉害，但你想一想，1990年出生在中国的人看到人均GDP增长了32倍——整整差了一个数量级。1990年中国GDP还不到全球总值的2%，2019年已经增加到了近19%。

看看这些具体的数字。从2011年到2013年，仅仅三年时间，中国浇筑的混凝土就超过了美国整个20世纪的总量。1990年中国农村每100户人家有一台电冰箱，现在100户人家有96台（开发电冰箱的一大基准是保存食物）。1990年中国只有550万辆汽车，现在是2.7亿，其中340万是电动车，占全球电动车总数的47%。1990年中国有3/4是农村人口，现在近2/3是城市人口，城市人口增加了近五亿。

印度的反例

把美国和中国放在一起对比，或许并不公平。很多人提到中国移动支付的高普及率是因为“越级提升”——现代化进程短而快，因此得以跳过技术发展中几个冗长缓慢的阶段，而美国都曾经经历过。想想谷歌所说的“下一个十亿用户”市场，互联网用户越级跳过昂贵的台式机和笔记本电脑，第一次接入网络的设备就是便宜的智能手机。印度作为中国在亚洲的“镜像”，也是这个市场的一部分。下面对比一下中国和印度。

中国和印度很适合做比较。两个国家几乎在同一时期建立起现代政体——印度是1947年，中华人民共和国是1949年。1992年两个国家人均GDP皆为350美元左右。两个国家都人口众多，印度人口总体比中国年轻，说明更能接受新技术。两个国家都一样重视理工科教育。

不过，仔细看看数据，就会发现很大的不同。印度只有一半人口使用网络，而且很多印度人对扫码支付心怀抗拒。因此，印度只有约一亿人使用移动支付应用，中国则是8.5亿——即使谷歌的下一个十亿用户项目投入巨资改进印度的基础设施和网络条件，还有其他企业投资，都未能发挥多少作用。这样的差距非同寻常，而且无法解释为中国越级提升。两个国家的移动支付和二维码支付都明显比现金更快、更简单、更安全且更便宜。

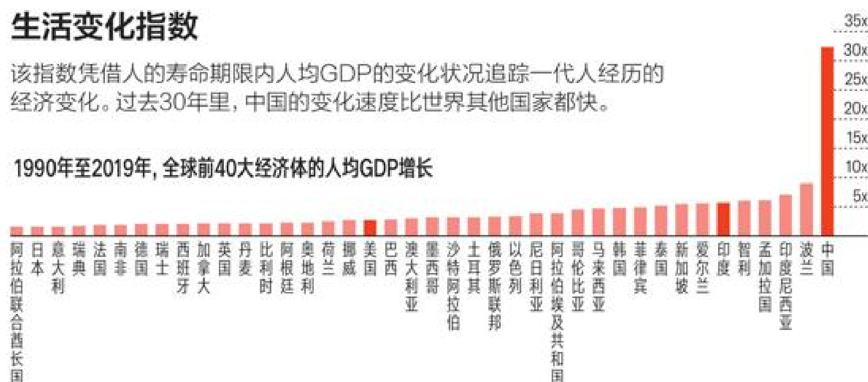
究竟如何解释？生活变化指数可以提供答案。过去30年里，印度的人均GDP大体上是线性增长，从350美元以上增长到2000美元以上，而中国几乎是指数级增长，从不到350美元增加到10000美元以上。这个差异可以解释为何许多中国人愿意扫码，许多印度人却不愿意。重点并不是哪个文化更擅长创新，而是特定的发展生态系统造就了人们对变

化、适应和新奇事物的态度。与世界其他地区的人相比，中国人在近些年里不得不适应各种巨大的变化，明白了创新技术可能是自己生存的关键。

弥合创新差距

未来几十年里，要想与中国竞争，其他国家和企业必须进行战略优化：不仅要关注创新输入，大胆想象新的工具和技术，还要关注由于大规模迅速采用而具备了变革意义的创新输出。短期而言，中国明显在输出方面有优势，因为人口众多且善于接纳和适应创新，所以能在创新竞赛里一马当先。但如果中国以外的企业领导者参考下面几条建议，就可以逐渐弥合差距。

关注。科幻小说家威廉·吉布森（William Gibson）写道，“未来已经到来，只是没有均匀分布。”这个观点就适用于中国。中国在一些地方领先全球市场数年，提供了一窥未来的理想窗口，尤其是数字化和零售趋势。



比如Visa、万事达（Mastercard）等非现金交易领域的其他全球主要竞争者，至今抗拒移动支付，显然是因为不想彻底破坏自己的信用卡帝国。参考中国的情况，这些公司可能会出现“柯达时刻”——数码相机兴起时，柯达错估未来，将自身定位为胶卷公司而非照片公司，这个决

定带来了灾难性的影响。未来全球趋势可能就是现在中国那样，人们在购物、贷款和投资等一切金融事务方面都信赖支付宝、微信支付等平台，不过大型信用卡公司还有机会，可以率先发展全球移动支付，而不是像中国很多银行那样将市场让给科技巨头。

同样，中国的线上及线下零售生态系统比美国早发展几年。在中国的超市和便利店，商品下面常有二维码，用智能手机扫码就能看到该产品的全部经历，比如一片三文鱼的产地以及运输距离。在高科技产品的店里扫码，会看到品牌宣传视频和用户评价。这是阿里巴巴所称的“新零售”，很有可能成为全球的常态，因为可以让品牌与顾客直接加深关系。在中国有业务的跨国企业几乎都采用了这种数字先行、面向中国的战略。（美国企业在中国运用的这类战略比现在在本国的版本高级得多。）

这里给我们的教训是，中国消费者期待这样丰富的网络品牌体验。企业倘若无法提供，或者被视为落后，就会在市场中失败。中国会让想在美国市场获得竞争优势的公司看到，如何与消费者建立更好的接点。

模仿。如果你曾经坚信自己独一无二，现在将模仿作为战略可能会让你觉得是认输了。但创新原本就包含发明和模仿两部分。我们不会因为乔布斯借鉴了施乐（Xeros）的鼠标就对苹果有不好的看法。天才总会借鉴别人的创意。要与中国竞争，全球公司必须将模仿纳入武器库——并且愿意使用。

一些精明的外国公司已经明白了这一点，从中国竞争对手那里寻找创意。Facebook 2019年在聊天功能里加入了支付选项，就是模仿微信五年前在聊天中引入支付、将社交和商业技术融为一体的先驱实践。亚马逊的Prime Day（每年一次的活动，期间Prime会员能够参加各种促销并获得折扣）是模仿淘宝的“双十一”。Instagram的Reels功能借鉴自抖音。类似的例子还有很多。

考虑向中国公司借鉴创意的企业可以参考以下方案：

让中国团队主导。我们都知道要针对中国市场进行本土化。在这个基础上更进一步，让中国团队主导至少一部分工作。很少有公司让中国团队参与制定全球战略，因此错失良机。对中国团队理所当然的事对于其他团队可能很有启发意义。关于中国本土战略的知识也许可以协助全

球战略调整。

拿出最好的。把最好最聪明的人才送去中国，让他们接触最新鲜的创见，扩展可能性的边界。我曾与各种企业的代表交流，从德国汽车制造商到美国零售商，他们告诉我，来中国的部分使命就是学习数字生态系统，总结经验带回本公司。

及时了解中国速度。常有人说，“如果你六个月没去过中国，就不了解现在的中国。”要一直有意识地去了解中国。首先可以尝试每季度从趋势观察者和当地来源获取最新信息。对于全球企业高管而言，介绍当下潮流和体验的视频可能是仅次于亲自前往的好方法。

评估和应用适应性。全球企业应当制定相应标准，评估特定人群的适应性。可以针对各国各个年龄层次的人群制定对新事物、变化和适应的态度的深层行为评估测试，还可以进一步关注像中国这样适应大规模变革、紧跟潮流的人群。生活变化指数可以用于推测适应性，但不够精确。

这类评估可以对产品开发起到引导作用，让新产品面向乐于接受改变、愿意尝试新技术的人群。一些国家、文化和人群天然更具适应性。在善于接受改变的国家推出产品并进行迭代，可以帮助企业孵化产品，为下一步走向更广阔的市场做好准备，还可以帮助企业决定哪些产品线适合或不适合适应性较低的环境。

优化自身相对较强的部分。适应速度并不是全部。还有一个重点是全球信赖，世界上很多地方对“中国品牌”存疑。前不久皮尤（Pew）的数据表明，对中国的舆论评价达到最低点，中国以外的大部分人并不觉得中国企业在政策和实践方面与政府有所区分。华为的例子表明了这一点。早在政府鼓励支持本土品牌之前，华为产品就在全球市场有竞争力，在中国市场与苹果平分秋色，然而却无法在全球扩张到预期规模。

有华为的前车之鉴，社交媒体巨头抖音清理了与政府的一切关联之后才进入美国市场。特朗普政府由于安全原因要在美国禁掉抖音的时候，抖音刚在美国发布三年，已经获得了每月一亿活跃用户。抖音的问题不在于产品，而是观念，这个问题已经顺利解决。如今抖音的母公司字节跳动是全世界估值最高的独角兽企业，估值是名列第二的中国拼车公司滴滴出行的三倍。

今后西方品牌的课题是，承认中国的强大创新力量，若想抱有竞争力，就必须向中国学习。

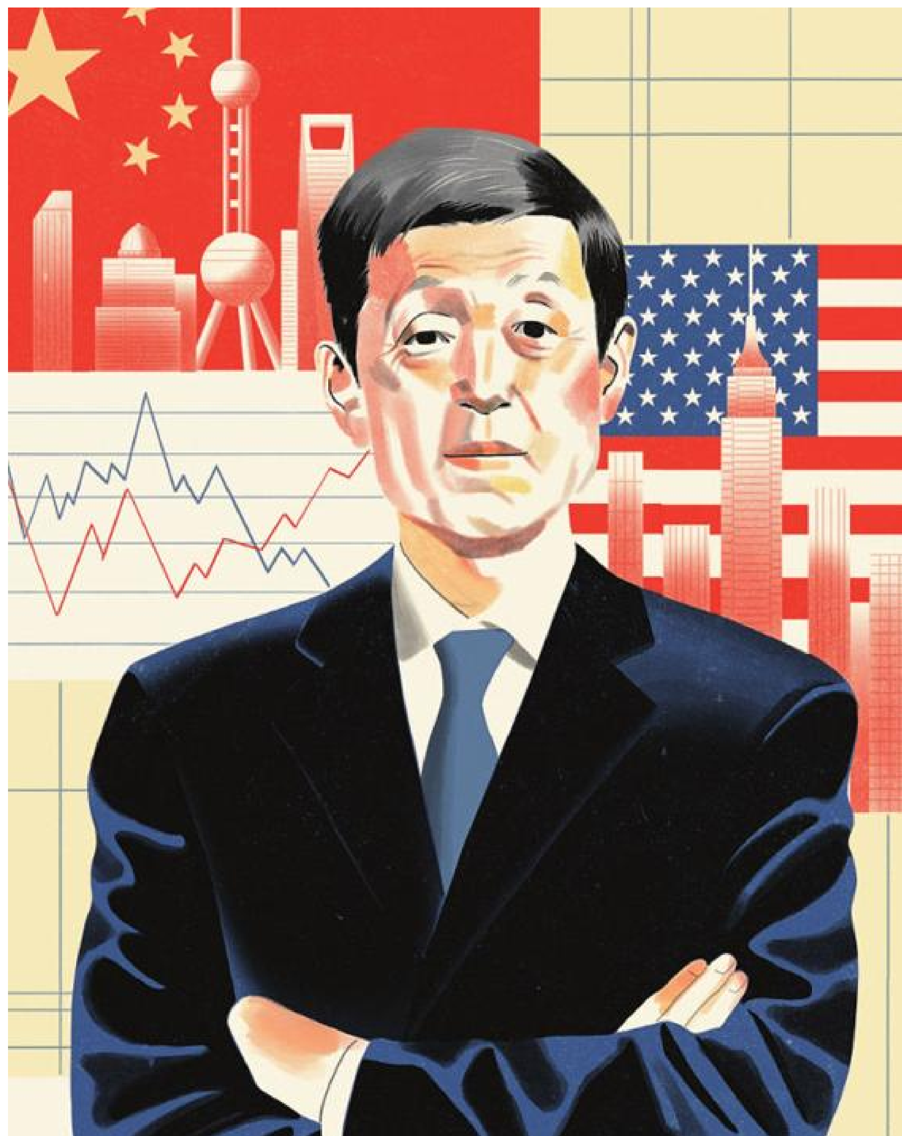
中国人必将作为消费者、合作者和竞争者，在全球市场发挥越来越大的作用。与中国竞争，不应被视为零和博弈。不过现在要承认，中国最强大的创新资产乃是其具有高度适应性的人群。若能认识到这一点，从中学习，中国的新创新优势将为我们所用。



扎克·迪赫特瓦尔德是Young China Group创始人，著有《年轻的中国：这代人如何改变他们的国家以及全世界》（Young China: How the Restless Generation Will Change Their Country and the World，圣马丁出版社2018年出版）。

“如何看懂中国的市场经济”

“Americans Don’t Know How Capitalist China Is”



单伟健跟每个人一样了解中美之间微妙的动态关系。他出生在中

国，后来去了美国，在加州大学伯克利分校获得硕士和博士学位，供职于世界银行和摩根大通，并在沃顿商学院任教。他观察亚洲社会与商业，直言不讳，著有《走出戈壁：我在中国和美国的故事》（Out of the Gobi: My Story of China and America）和最近出版的《金钱游戏：美国交易者拯救韩国银行内幕》（Money Games: The Inside Story of How American Dealmakers Saved Korea's Most Iconic Bank）。现在单伟健是管理着400亿美元的香港私募股权投资公司太盟投资集团（PAG）CEO。他与《哈佛商业评论》主编殷阿笛（Adi Ignatius）谈了中国和美国的经济前景。

HBR：眼下中国的经济似乎是全世界最健康的。这是否创造了新的投资机会？

单伟健：中国用严格的封锁和大规模检测很好地应对了疫情。2020年第一季度中国GDP下降了6.8%，但从第二季度就开始恢复增长。中国已经从投资驱动的增长模式转为个人消费主导的模式。十年前中国的零售商品市场约为1.8万亿美元，不到美国市场的一半；2019年中国的这个市场就达到6万亿，超过了美国的5.5万亿。而且中国的个人消费现在还只占GDP的39%，低于美国的68%和世界平均水平63%，还有很大的增长空间。投资者还有很多机会，面向消费者的行业尤其如此。

中国广阔的市场一直吸引着投资者。这段时间准入情况如何？

我们太盟集团专注亚洲投资，有时也涉及其他地区。中国是唯一一个不要求外国直接投资获得特别批准的经济大国，虽然也有一些领域受限。不过一般都会有合法途径获得准许。几年前太盟在中国为某数字音乐企业投资了约一亿美元，后来该公司与另一家业务相似的企业合并，改名为腾讯音乐娱乐。如今这家公司在纽约证券交易所交易，市值约450亿美元，活跃用户超过8亿。在中国发展业务，重要的是规模。一家企业在中国获得成功，通常乐于引入外部资本，如此便可以迅速向全国扩张。所以说中国是亚洲最活跃的私募股权市场。

贸易战、民族主义和疫情，令许多公司质疑起自身的供应链战略——特别是将制造业务放在中国，与市场距离遥远。你是否看到中国以

外的供应链出现什么明显的转变？

2018年中美贸易战以来，一些企业将制造业务迁出中国，但这并没有影响中国的出口状况和美国的贸易逆差。疫情反而使得全世界更加依赖中国出口的产品，去年11月中国出口比前一年增长了21%。重点在于，疫情之下事实证明，把供应链放在中国是件好事，不是坏事。供应链调整必须循序渐进，而且只能部分调整，因为从最高效的供应商处换到第二或第三的供应商要耗费大量成本。除非美国关税造成的损失高过转移供应链的成本，否则美国公司不会轻易选择转移。还有，把低附加值产品的制造从中国转移到越南或墨西哥相对比较简单，但整个供应链涉及很多本土企业，无法转移。而且，如果市场就在中国呢？通用汽车在中国卖出的汽车多过美国、加拿大和墨西哥的总和。如果目标市场就是中国，制造业务能移到哪里去？中国同样是苹果手机的最大市场：中国的苹果手机用户是美国的两倍。

美国不断诋毁中国。外部投资者如何避免在这场政治和经济战之中受到间接损害？

投资者应当重视社会责任，促进劳动条件、性别平等、人力资本投资和慈善事业方面坚持高标准。我们太盟集团在所有地方都坚持同样的环境、社会和治理政策。

特朗普政府要破坏中国的经济和企业。美国是否有能力在经济上对中国造成损害？

总体来讲意义不大，而且一定会伤及自身。特朗普的贸易战以惨败收场，当初宣称目标是减少美国贸易逆差，结果2020年11月中国对美国的贸易顺差比2017年1月特朗普就任时高出70%。而且美国消费者还支付了更高的关税，因为中国出口的平均价格没有降低。中国GDP今年预计增长7%到8%。根据联合国国际货币基金组织的资料，这个数字说明虽然有贸易战、技术战和资本战——美国政府限制美国企业在中国投资——中国2022年的GDP依然很可能比2019年增长10%，而美国2022年则可能只是恢复到2019年的水平。能够阻碍中国经济增长的似乎只有中国自己——假如在政策方面出现重大失误影响经济。也只有美国自己能威胁到美国的经济霸主地位——对本国基础设施投资不足，而且限制贸

易。

美国不断妖魔化中国，有什么危险？

特朗普的花言巧语和针对中国的行动大半是为了转移公众注意力，掩盖他在国内的领导失误，比如玩忽职守、在疫情中未能保护国民。美国人口不到中国的1/4，疫情死亡人数却是中国的100倍，而且仍在增加。两个国家的确有差异，但以往一直在没有加剧紧张的情况下处理了。美国在特朗普之前一直维持着一以贯之的外交政策。人们期望拜登政府能恢复以往的政策，并依照国际惯例行事，我觉得这样可以缓解紧张气氛。1972年尼克松首次访华，当时两国在政治、经济体系，当然还有意识形态方面差异悬殊。即使如此，他们也找到了共通之处，以互利的方式开展合作。如今差异比那时小得多，两国在很多地方可以合作互利。毕竟中美两国是彼此最大的贸易伙伴，中国持有美国国库债券，相当于借给了美国一万亿美元。说白了，崛起的中国可能会危及美国在经济和技术上的霸主地位，但不会危及美国国家安全，因为中国并不出口意识形态和政治体系，也不会试图让世界任何地方政权更替。但中国的领土要求早在中华人民共和国成立前就已确立，不会让步。真正的危险是台湾问题。如果美国放弃一个中国政策，支持台湾独立，冲突就不可避免，世界市场会受到无法想象的影响。

中美脱钩真的可能吗？

不可能完全脱钩，而且一定会付出高昂的代价。特朗普政府发动的技术战，迫使中国自行开发半导体芯片等以往依赖美国供应商获取的重要技术。中国要花几年乃至几十年的时间，耗费大量资金，才能在一些领域赶上来。但技术战也对美国的供应商造成了损害。美国排名前十的半导体芯片制造商在中国的产品销量约为美国国内的三倍。失去中国市场，对美国科技公司而言代价高昂，没有资金进行进一步的研发。

今后几年里中国经济的最大挑战是什么？

过去30年里中国经济增长了36倍，主要是因为市场化改革开创了充满活力的私营经济领域，现在约占GDP的2/3。不过，中国的国有经济依然大而无当，将来会面临重大难题。随着人口老龄化，储蓄率将会下

降，投资放缓。中国必须继续改革，推进国有企业私有化，从投资转向个人消费，否则现在的发展势头将无法持续。

你担心中国的债务问题吗？

我觉得中国的银行系统和经济里都没有系统性的风险。专家评论人士会为各种欠款感到担心，但欠款和破产在市场经济里很常见。假如这些事情在短期内突然激增，才能说明会有金融危机要来。2020年对于全世界来说都是非常艰难的一年，中国的企业债务却没有显著增长，而且这一年G20国家里只有中国实现了正增长。中国的货币政策相当严格，国债收益率约为美国国债的3.5倍。去年人民币对美元的汇率涨了6%。这些都表明中国经济很强。

美国人不懂中国什么？

不懂中国有多么市场经济。中国的高速经济发展，是积极引入市场经济和私营企业的结果。中国是全世界最开放的市场之一，是最大的贸易国，也是接受外国直接投资最多的国家，2020年超越了美国。政府经费的主要用途是国内基础设施。中国现在有了比美国更好的高速公路、铁路、桥梁和机场。举个例子，过去15年里中国建成了全世界最长的高速铁路，全长2.2万英里，是世界其他地区总和的两倍。中国的高铁可以用约四小时的时间走完从波士顿到芝加哥的距离，美国铁路公司最快的车要走22小时。中国之所以能在基础设施方面如此大规模投入，一个原因是中国的国防经费增加数年后依然只有美国的1/4。

迈瑞医疗董事长李西廷：
做好产品，
服务社会

廖琦菁｜文 李全伟｜编辑

医疗企业成功的关键是脚踏实地做出优质的产品，满足人类对健康的需求。



随着新冠疫情的全球蔓延，呼吸机成了“救命机”。全球数百万台的呼吸机缺口让国内最大的呼吸机生产企业迈瑞医疗迅速成为焦点。疫情相关产品的急剧热销，以及主营业务的稳健增长让迈瑞医疗获得资本市场认可，2020年12月30日，迈瑞医疗收盘价413元，市值突破5000亿元。

深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司（以下简称“迈瑞”）成立于1991年，总部位于深圳，创始人李西廷毕业于中国科技大学低温物理专业，1986年作为创始成员进入中国最早的高科技医疗器械公司深圳安

科。1991年，为打破中国高端医疗器械进口垄断，40岁的李西廷与一些同事决定创业，成立迈瑞公司。经历30年发展，迈瑞目前是中国最大、全球医疗器械50强企业。

生命信息与支持、体外诊断以及医学影像是迈瑞的三大核心业务领域，迈瑞医疗在三大领域的多项细分产品都取得了国内第一、世界前列的成绩。迈瑞监护仪的市场份额居中国第一、全球第三；麻醉机的市场份额居中国第一、全球第三；在体外诊断领域，迈瑞的血液细胞分析仪居中国第二、全球第三；在医学影像领域，迈瑞超声设备的市场份额居中国第三、全球第五。

基于优质和性价兼具的产品，迈瑞成功打入国际市场，2019年年报显示，中国市场营收占比为58%，海外市场的营收占比是42%，迈瑞在国际化上已经有了不俗表现。受此次疫情影响，海外市场大量迫切的医疗器械需求更是加速了迈瑞的国际化进程。李西廷表示，疫情让迈瑞品牌的海外发展速度至少提前五年。

面对这些成绩，李西廷将迈瑞的成功总结为，30年专注于一件事——做好产品。2021年3月，李西廷在迈瑞深圳总部接受了《哈佛商业评论》中文版的专访，他言语朴实，多次强调企业人才与研发的重要性。以下是对话节选。

三十年专注医疗器械，脚踏实地做优质产品

HBR中文版：在过去**30**年，哪些关键决策支持了迈瑞的高速发展？

李西廷：我认为主要有三个：与资本市场结合、合法合规、掌握核心技术。迈瑞早在1994年就开始与风投接触，是中国最早接受风险投资的医疗器械企业之一。后续又有软银等国际知名投资机构跟投，2006年公司在纽交所上市，2018年又在A股上市，企业的整个发展都是和资本市场的结合。

现在迈瑞的产品销往全球190余个国家和地区，我们在战略上最重要的一点，就是合法合规。打擦边球、走灰色地带的企业无法长期发展，迈瑞始终坚持实实在在按照法律法规经营。

最后一点是我们持续加大研发投入。没有核心技术、没有产品，企

业营销做得再好，最后都不行。另外，研发的产品一定要符合市场需求，这些都是支撑一个公司长期发展的关键。

HBR中文版：迈瑞为什么在第一个十年选择发展生命信息支持、体外诊断和医学影像三大业务领域？

李西廷：这三大业务是每家医院必备的，市场非常大。以监护仪为例，美国每100个病房需要60台监护仪，中国目前还不到10台。监护仪、血液检验、B超这些设备只要开医院就必须要有。市场的支持能帮助我们厚植根基，最初就是这么一个想法。

目前而言，与国际大公司相比，迈瑞还是个年轻的公司，考虑很多问题还是要务实。我们处于一个向别人学习的位置，做事情多考虑市场需要，能增强公司营收。等公司发展到一定程度后，比如营收过了1000亿元，可能研发就不一定为了占领广大市场，到那个时候，哪怕全球卖几台的设备我们也要研发，不仅是为了体现品牌实力也为了解决少数疾患 问题。

HBR中文版：目前迈瑞还布局了微创外科、分子诊断、超高端彩超、兽用等新赛道，为何决定在这些领域发力？

李西廷：迈瑞选择新业务的原则还是满足市场需求，我们任何时候都从市场出发。这些新业务都是依据市场需求，比如宠物医疗，中国现在刚刚起步，欧美已经很成熟了，我们的出口量也比较大。在中国，特别是一线城市，越来越多的人认识到动物是人类的朋友，要爱护它们。这种观念上的改变，以及养宠物的人增多，导致宠物医院不断增多。但现在许多宠物医院的设备还不是专门为动物研发的，迈瑞刚剥离一个专门的公司去做研发和市场开拓。微创外科现在的增长也非常快，4K、高清的腹腔镜产品我们已经研发出来了，微创外科手术可以明显减少疼痛，它的市场非常大。

HBR中文版：你们未来会考虑兼并购吗？

李西廷：所有大公司的成长过程中，收购都是重要环节，迈瑞也不例外。我们过去特别是在国外的两个并购是比较成功的：一个并购获得营销队伍，一个并购技术整合得非常好，今后并购我们仍在考虑。在国

内我们也将整合一些小的公司，但相对来说国内小公司在合法合规方面还有不足，之前的一些收购，光是整合合法合规经营，就花费了我们大量的人力物力。收购之后，我们经常做的一件事，是树立这些公司长期经营的理念。

HBR中文版：现在制造业是否普遍存在目光短浅的问题？

李西廷：我们不能像前几年说的，都争做"风口的猪"，许多人只看到猪飞起来，没看到猪摔死，大家都想碰运气，都想赚快钱，什么领域热就跑进什么领域，地产热做地产、股票热炒股票，这种经营理念是害人的，尤其对制造来说伤害更大。制造业必须放眼长远，踏踏实实做事情，才能稳健 发展。

以我们的发展经验，市场真正的急需技术都需要认真对待、认真研制，才能得到市场的认可和社会的承认。我在此呼吁：任何行业的企业经营者，不要急功近利追风口，一定要脚踏实地做实事，才能对社会有所贡献。每位员工做好自己的工作，那企业就有竞争力；每家企业做好自己的生意，那整个供应链就有竞争力，我们国家就有了竞争力。

HBR中文版：海外营收占到你们总营收近五成，近期你们又提出了全球业务计划。迈瑞的国际化战略是什么？

李西廷：迈瑞在海外主要是在两方面部署，营销和研发。营销就是卖产品、装机、培训和售后服务，这部分要持续投入，并且做到尽量本地化。如果对当地文化语言不够熟悉，销售还是很难做的。所以我们在各地建立分公司的时候，多招本地员工，他们对本国的政策、法规、文化、语言更熟悉。2020年我们之所以能在全球疫情肆虐、人员流动停滞的情况下，把几十万台的机器发到世界各国，正是因为我们有当地员工能够装机培训。所以2020年抗疫过程中，迈瑞发往全球的几十万台仪器，没有接到一单投诉，一方面是因为过硬的产品，另一方面是我们在国内、新兴市场和欧美市场都有很强的服务力量做支持。

另一方面是研发。迈瑞在美国的西雅图、硅谷、新泽西设有研发中心，通过这些了解美国对医疗器械的管理，在研发的过程中更多接触美国市场，了解他们的需求。以迈瑞的麻醉机为例，我们在美国市场已经排在第三位了，因为在质量过硬的基础上，满足了他们的需求和使用习

惯。

HBR中文版：疫情对迈瑞的影响体现在哪些方面？

李西廷：疫情对迈瑞有深远的影响。首先，它增强了我们的忧患意识，未来我们在运营中要留有充分的战略库存应对突发事件。以往海外高端医院招标时，大多瞄准外资品牌，现在他们开始关注像我们这些品牌。迈瑞通过及时供货，进入到西欧和北美几百家高端医院，一线临床医护人员真正在用迈瑞的设备救人，改变了他们对中国制造的偏见。可以说，迈瑞品牌的海外发展在2020年速度至少提前五年。

HBR中文版：新冠疫情是否加剧了数字化对医疗器械行业的影响?

李西廷：抗疫期间，我们为中外专家组织了几十场远程讨论会，交流抗疫经验。像数字化、人工智能、物联网这些新技术，与医疗结合起来，会使全社会的医疗资源得到更科学的使用。比如远程诊疗可以帮助县级医院医生解决疑难杂症，物联网让医生可以不分地点看到病人的参数，减少病人看诊负担和医生的劳动强度，医院的信息化工程可以提高工作效率。人工智能可以将专家的工作手法植入到仪器中给年轻医生提供操作指导等等，这些技术手段对行业未来发展的重要性是毋庸置疑的。

技术与人才是关键

HBR中文版：一直以来，你在企业内部管理上最关注的问题是什么？

李西廷：我就关注两个问题，一个是技术，一个是人才。说到底这两个是做好产品的关键。

HBR中文版：医疗器械行业的发展都是由创新推动，迈瑞如何通过创新打造核心竞争力？

李西廷：这个问题很关键。对于出口企业来说，特别是针对欧美高端市场，只要是技术含量比较高的，都有专利保护。迈瑞的产品若想进入医院，就必须有一定的规模，但企业做大了，可能要面对竞争对手的

知识产权官司，因此必须有自己的专利，否则很难出海。迈瑞已经申请了5700余项专利，在深圳的专利数排在第三，位列华为、中兴之后。在医疗器械行业迈瑞的发明专利申请数量排名第一。知识产权方面的储备是我们出口欧美的有力保障。

另一方面，没有知识产权保护，企业也不愿意去大力投入研发，所以中国现在越来越重视知识产权，行业和企业也都意识到尊重知识产权的重要性。

HBR中文版：这对企业创新环境提出哪些要求？

李西廷：要打造能承受错误的宽松环境，员工创新失败了，企业不要抱怨更不能惩罚。并且企业要有能让研发人员充分发挥的创新课题。

HBR中文版：2020年迈瑞的研发费用达20亿元，你们如何保证高额研发的有效性？

李西廷：迈瑞每年投入研发的费用占当年销售额的10%，建立了MPI医疗产品创新(MPI，Medical Product Innovation)研发体系，这一套体系对我们的研发有比较大的帮助和提升。核心是研发投入要根据市场需求来做，不能闭门造车，研发要为市场服务。

HBR中文版：迈瑞如何洞察市场需求？

李西廷：我们有一个500人的团队专门了解上游市场需求，他们观摩医学家的手术，观察迈瑞仪器的表现，可以说这个团队天天都在理解医学家对仪器的需求。在不同市场，我们也会根据当地专家的使用习惯，设计相符的产品。

HBR中文版：所以人才是研发的关键。

李西廷：过去30年，迈瑞做的一个非常重要的、对企业发展有推动性的工作，就是解决人才的问题。作为一个需要不断创新的高科技公司，我们产品研发的核心是人才。迈瑞必须把很多的精力和资源投入到人才上。

HBR中文版：具体如何做？

李西廷：我们从两方面入手，一是强调工作的社会价值，另外是做

好利益分配。让世界人民获得高水平健康是世界卫生组织的明确目标，服务于全民健康也是符合我国需要的，从员工踏入迈瑞的第一天起，他们就明白自己的工作是非常光荣也很有前途的，他们的努力会给社会带来很高的价值。

第二，企业发展必须与员工的利益绑在一起。不能空谈诗和远方，每一个人都要面对柴米油盐问题，公司的发展应该要和员工个人发展紧密融合在一起。迈瑞2006年在美国上市，2018年又在A股上市，两次上市的过程中，我们在不违反国家证券法的前提下，尽量把更多的员工绑在上市的战车上，把主要骨干人员、研发人员、营销人员的利益与公司的发展放在一起，让公司发展的同时个人也有很好的收获。

HBR中文版：迈瑞在人才培养方面有何心得？

李西廷：迈瑞的研发人员占公司员工数量的32%，我们的做法是培养年轻的研发人员，以及引进海外高端人才。迈瑞研发系统的主要骨干都是自己培养的，现在中国一流大学培养出来的学生，素质也是一流的，他们的动手能力、思维、进入产业的速度都是相当快的。高端人才主要是经验丰富，听取他们的建议帮助我们少走弯路。

HBR中文版：你如何看待传统制造业优秀人才流失问题？

李西廷：确实有一些员工在成长过程中耐不住寂寞，外面公司多给个一两千元就跳槽，大部分是工作两三年社招的人或者是大学刚毕业的员工。但迈瑞核心技术人员的流动性非常小。

HBR中文版：迈瑞如何留住优秀人才？

李西廷：我们给员工归属感，人尽其才，合理激励。我经常与研发人员讲，他们从双一流大学毕业从事现在的工作，只有少数人能做到。也许现在收入比不上那些赚快钱的人多，但核心竞争力是职业生涯更长、对国家的贡献更大。我们做事不能只看钱，还要有情怀，更要尊重自己。而且事情做好了，社会承认了，赚的钱也不会比别人少，只不过可能是我们努力8到10年的结果。我们一定要与年轻人说清楚，长期坚持下来，社会一定会认可你。我们现在的员工都认为自己的工作非常有意义、非常光荣。

迈瑞尊重人才，但不迁就人才。不是说从国外引进的高端人才直接就给管理岗位，这种反而是浪费人才，技术人才就去做技术突破。我们在人才管理中，关键是做好人才的研究与分类，让他们做与自己能力匹配的工作，做到人尽其才。最后就是我刚才提到的，企业发展与员工发展一定要捆在一起，要充分考虑员工利益。

医疗行业前景光明，供给侧改善面临挑战

HBR中文版：你如何看待医疗行业的发展前景？

李西廷：这是一个非常阳光的产业。平均来看，全球医疗资源依旧非常匮乏，中国以及新兴市场对医疗的需求量非常大。迈瑞1991年成立时，中国的医疗器械还是非常贫乏的， 举一个例子，30年前在我老家所在县的人民医院手术室，一张简单的床，一个血压计，手术时打个麻醉针就开刀了。30年过去了，现在中国的医疗水平，医疗器械资源的人均占有量有了翻天覆地的变化。现在中国基层的县医院都有十几个手术室，每个手术室都配备非常完善的手术仪器，监护仪、麻醉机、呼吸机、除颤仪、灯床塔等等，医院都是在对人体体征参数严格监控下才进行手术。

现在从深圳到偏远地区，中央和地方政府已经投入大量资金新建医院、扩建医院、做分级医疗。新农合让人们敢看病、愿看病，也有钱看病，人民对医疗资源的需求是倍增的。2019年中国医疗器械行业主营业收入达到7200亿元，并且每年有超10%的增长。所以对于中国和新兴市场来说，医疗器械行业是一个朝阳产业，特别在中国，它将成为经济增长的一个支柱产业。医疗行业的发展对人民健康、国民经济都将有很大贡献。

HBR中文版：可否具体讲一讲其中的机会？

李西廷：机会是很多的。现在中国医疗新基建，除了建医院，还要配备高水平医生和护士，这会提供很多就业机会，医学院的建设还要增多。与此同时，仪器设备的需求量也变得非常大。从硬件到软件，对人才的需求，对护理的需求，包括院外的大健康养老产业，现在都起步

了。

HBR中文版：这一过程中的挑战在哪里？

李西廷：挑战肯定是有的，比如在人力资源方面，我们要加速培养医生护士，引进高端的专科医生。医疗人才的培养时间比较长，本科学习就要五年，职业生涯中还需要长时间的培训，所以对中国医疗人才培养的挑战比较大。

另一方面，尽管中国过去几十年在药物和医疗设备领域有了很大的进步，但在医疗器械生产的供给侧改善，仍存在很大挑战。比如很多生物材料依靠进口，没有完善的产业链无法获得高质量的生物材料，就无法满足医用试剂的生产研发。

再一个是关键的核心技术，中国人一定要掌握，否则难以应对特殊事件。以2020年新冠疫情暴发为例，如果中国生产的呼吸机不能用或者全部依赖进口，那么中国的死亡人数肯定要更多，抗疫也不可能在短时间内取得这么明显的效果。正是因为我们掌握了这些技术，有这样的产品能够源源不断地提供给一线专家使用，才挽救了更多生命。

HBR中文版：未来行业颠覆性产品或技术会出现在哪里？

李西廷：中国在医疗领域还是一个追赶者，最重要的是把产品认认真真做好，做好基础的东西，普及高端市场已经开始使用的仪器，掌握核心技术，提升产品性价比，让更多的人能够使用这些产品，我认为我们要立足现在考虑未来。

医疗行业有别于其他行业，若想把基础原理上的突破应用在医疗上，不是一两天的事情。要经过多年的实验，以及长时间的临床，才能把新技术用到医疗上。要做到这些，首先需要科学家把基础的工作做好，后面变成产业是企业家的事。从基础研究、应用研究到最终成为医疗产品，这是一个漫长的过程，不是一个单位能够完成的，这需要动员整个社会的价值链。

HBR中文版：迈瑞未来的战略增长点会在哪些领域？

李西廷：我们未来的发展既有横向的，也有纵向的。横向是拓宽赛道，多增加产品线，纵向是在产品技术层面上尽快弥补与国际大公司的

差距。比如超高端超声的系列专科超声产品，我们仍在开发中，还需要3-5年才能与国际最高水平竞争。体外诊断的仪器、试剂、供应链，我们都要加大力度做。有些我们不能做的，要呼吁政府推动这些企业做好。

HBR中文版：作为一家医疗器械企业，你们如何践行企业社会责任？

李西廷：对于迈瑞来说，器械质量好，能为病人减少痛苦，为医生提供更多更好的诊断依据，就是最大的社会责任。当然这些都做好的情况下，有能力可以再做一些社会公益事业，但这都是另外的一小部分。最重要的就是做好产品，为社会服务。

HBR中文版：在你看来，医疗企业成功的关键是什么？

李西廷：脚踏实地做出优质的产品，满足人类对健康的需求。说一千道一万，根本还是把企业做好。



廖琦菁是《哈佛商业评论》中文版高级撰稿。

混合工作制的正确打开方式

HOW TO DO HYBRID RIGHT

林达·格拉顿（Lynda Gratton）| 文
蒋荟蓉 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

设计弹性工作制度的时候，要更关注员工个人，不要只关注制度。

核心观点

机遇

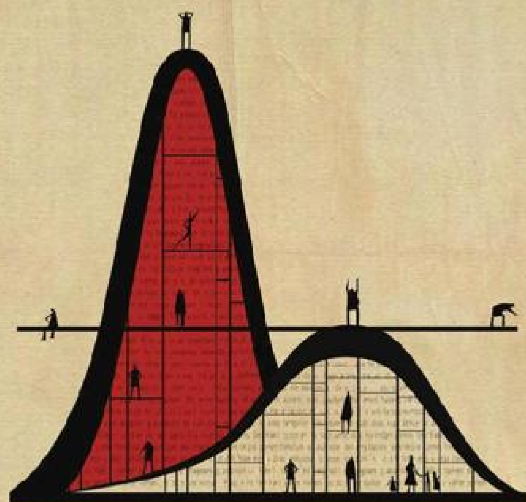
疫情之中，企业迅速适应了远程工作技术，员工也感受到了工作时间和地点更加灵活的益处。公司认识到当下是个千载难逢的绝好机会，可以将工作模式重置为混合制。

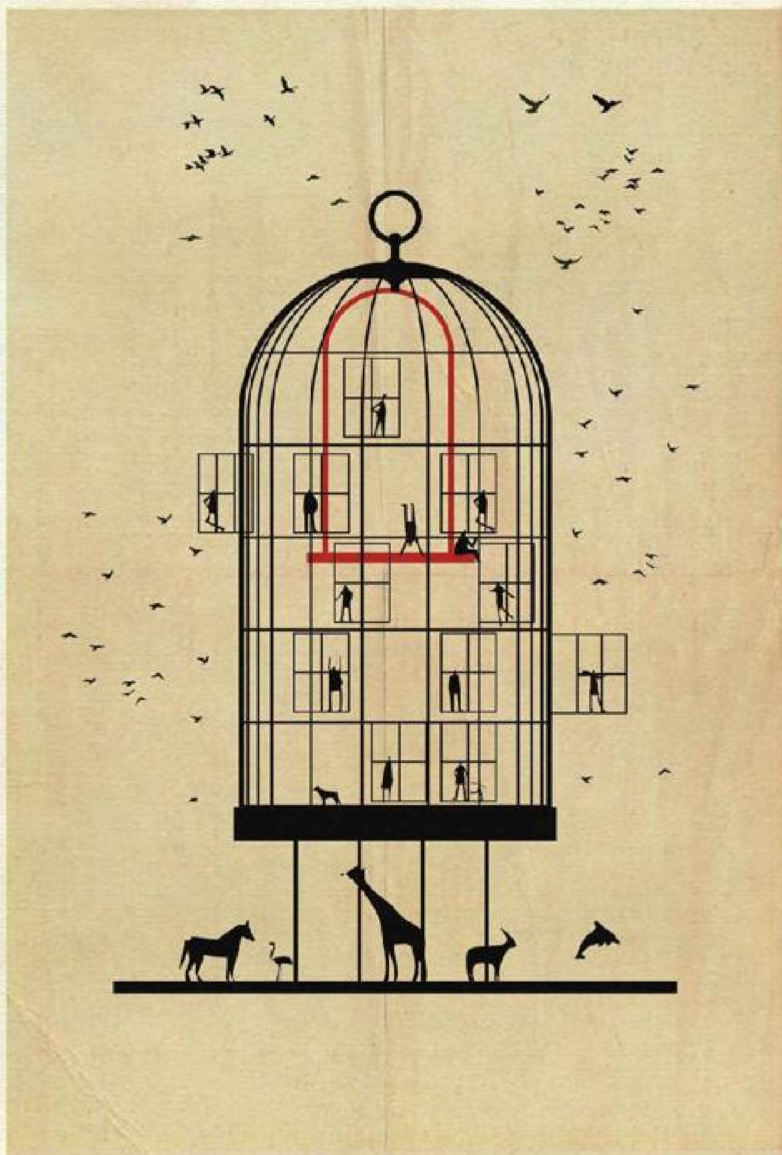
难题

设计随时随地办公的混合模式时不能只关注制度，必须关注员工个人的需求，混合工作制才能获得成功。

前进方向

企业要从四个不同的角度处理这个问题：一、工作和任务；二、员工偏好；三、项目和工作流程；四、包容和公平。





关于艺术品

艺术家、建筑师兼平面设计师费德里科·巴比纳在Archisolation项目中探讨隔离和孤独的体验，以及我们与建筑、想象和游戏的关系。

2020年2月下旬，新冠疫情（以下简称：疫情）的影响逐渐凸显，富士通公司全球人力资源负责人平松浩树（音译，Hiroki Hiramatsu）意识到，公司会受到冲击。

多年以来，富士通一直致力于建立弹性工作制度，但并没有取得什么实质性改变。日本办公室的大部分管理者依然看重面对面交流和长时间在办公室加班，此外，不久之前的一项内部问卷调查结果显示，全体员工里有74%以上的人认为办公室是工作的最佳场所。至2020年3月中旬，富士通日本的大多数员工（8万多人）居家办公。但没过多久，他们就感受到了弹性工作制的好处。根据一项后续调查，同年5月，只有15%的富士通员工认为办公室是工作的最佳场所，30%的人说最佳场所是自己家里，还有55%的人倾向于家和办公室的混合工作制。

员工逐渐适应新的日常工作方式，平松浩树发现，某些深远的变化发生了。“我们不会再回到以前的模式了，”2020年9月时，他告诉我，“很多员工花两小时的时间通勤，纯属浪费时间——这段时间可以用来学习和接受培训，也可以陪伴家人。我们需要很多关于如何提升远程工作效率的创想。我们开始着手进行工作生活方式的转换。”

十年来，我领导的未来工作方式联盟（Future of Work Consortium）集合了全世界100多家公司，研究未来趋势、寻找当下的好方法，并从新的实验中学习。疫情以来，我们的研究重点是新冠对工作方式的重大影响。在这组研究中，我与许多企业高管进行了交流，其中许多人像平松浩树一样，表示自己在大家齐心协力应对疫情的努力中看到了一线希望。他们告诉我，企业以惊人的速度引入了远程工作技术，而大部分员工不愿再恢复以往的工作方式，在这种状况之中，他们看到了千载难逢的将工作重置为混合制的机会——倘若把握得当，混合工作制将会令我们的工作生活更有意义、有成效、敏捷且灵活。

不过，领导者和管理者如果希望成功转型，就需要做一些不太习惯的事情：设计混合工作制时记得关注员工个人，不要只关注制度。

混合制的要素

具体实行起来并不容易。因为要设计合适的混合工作制，必须从时间和空间两个维度进行考量。

眼下空间维度备受关注。今年全世界有几百万人像富士通员工一样，从有空间限制（在办公室工作）的工作模式突然转为无空间限制

（在任何地方工作）的模式。相比较而言，时间维度上的转变则没有引起太多关注：许多人从有时间限制（与他人同步工作）的模式转为没有时间限制（在自己选择的时段非同步工作）的模式。

为了帮助管理者理解这个问题的二维性，我一直用一个简单的2×2矩阵来说明（见图表“工作的空间和时间安排”）。疫情之前，大部分公司在这两个维度上提供的灵活性都很低，因此属于矩阵的左下象限，员工在规定时间内在办公室工作。一些公司开始尝试进入右下象限，允许员工更为灵活地安排工作时间；还有一些公司尝试左上象限，让员工在工作地点上更灵活，大部分人时常居家办公。很少有公司直接进入右上象限，让员工自主安排随时随地办公，亦即混合工作制。

但这种情况正在改变。疫情之中，很多公司十分关注如何利用灵活工作制提升员工效率和满意度。我在研究中发现，要实现这一点，需要管理者从四个不同的角度思考问题：一、工作和任务；二、员工偏好；三、项目和工作流程；四、包容和公平。下面逐一阐述这四个角度。

1 | 工作和任务

思考工作和任务，首先要了解驱动效率提升的关键因素——精力、专注、协调与合作。接下来考虑工作在时间和空间维度上的改变会如何影响这些因素。

下面用几类工作和任务、关键驱动因素及其相关的时间空间需求来具体说明：

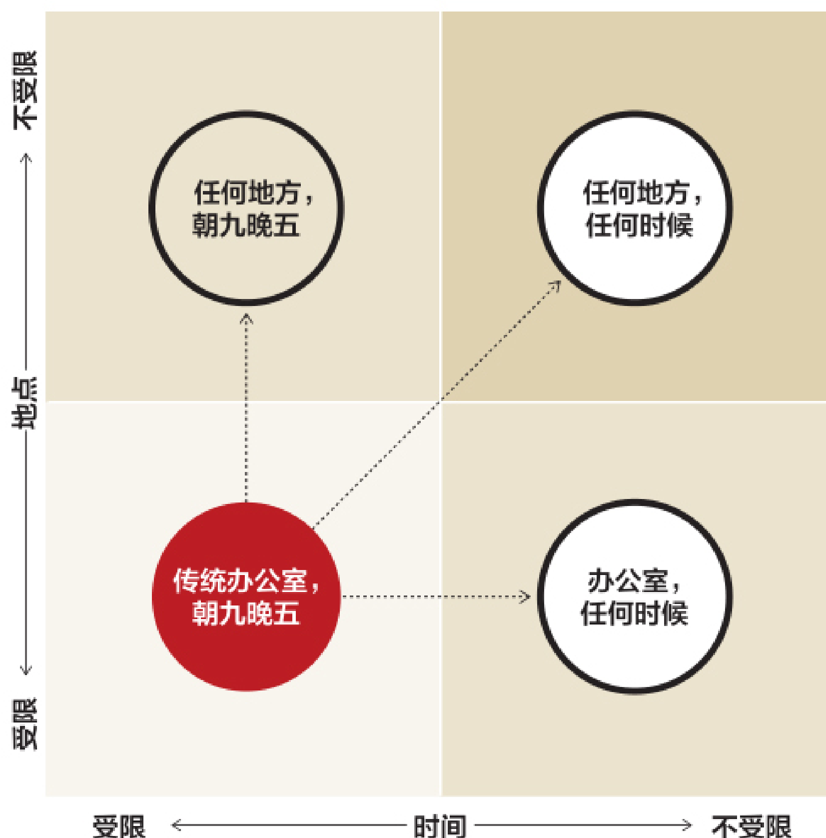
战略规划者。这个职位的关键驱动要素是专注。规划者通常需要不受打扰地工作三小时以上，处理收集市场信息、制定经营计划等任务。就专注而言最重要的是时间维度，特别是非同步的时间。如果规划者能够摆脱别人规定的日程，空间就不那么重要了：规划者在家和在办公室都能如常工作。

团队管理者。这个职位的关键要素是协调。管理者要定期与团队成员沟通，提供即时反馈。他们需要参与交谈和争论、分享最佳做法，并为团队成员提供指导。对于这方面最重要的依然是时间，不过在这里需要的是同步的时间。如果能有同步时间，空间同样并不特别重要：管理

者和员工的协调工作可以在办公室完成，也可以在家里通过Zoom和Microsoft Teams等平台完成。

工作的空间和时间安排

在办公室朝九晚五曾是常态，公司在工作地点和时间方面没有给员工多少灵活调整的余地。疫情颠覆了这种模式，管理者意识到，许多员工可以在任何地方、任何时候高效工作。



（返回原文阅读）

产品创新者。这个职位的关键要素是合作。但这里的重要维度是空

间。创新是由与同事、伙伴和客户的面对面接触激发的，这些人可以通过各种方式催生创意：小组头脑风暴、在走廊里偶然相遇、在会议之间的空余时间闲聊、参加分组会议。最能促进这类合作的就是同在一个地方——同一个办公室，或者某个创意中心，让员工有机会彼此认识并社交。因此，合作任务必须在时间上同步，还要有共享的空间。我们可以期待未来会出现更复杂的合作技术，让共享物理空间不再是问题。

营销管理者。这个职位需要持久的能量（其实大部分职位都是这样）。时间和空间可能都很重要。我们在疫情中了解到，很多人觉得自己居家办公时精力充沛，因为摆脱了长时间通勤的负担，可以抽出时间锻炼身体、健康饮食，而且有更多的时间陪伴家人。

设计混合工作制，难点在于不仅要最大限度地发挥其益处，还要将其弊端最小化，做出权衡。居家办公可以让人精力充沛，但也可能令人变得孤独，阻碍合作。同步工作有利于促进协调配合，但这种模式下的随时沟通可能会造成干扰，影响需要专注工作的人。

为了应对这些潜在的负面影响，平松浩树和他在富士通的团队努力建立了一个空间生态系统，组成“无界办公室”。这些空间可以根据员工或团队的具体驱动因素发挥不同作用：最大限度强化合作的“枢纽”、加强协调配合的“卫星”，以及有利于保持专注的共享办公室。

富士通的枢纽空间，专为跨职能合作和增加员工不期而遇的机会而设计。这类空间设在大城市，是令人舒适惬意的开放空间，配备了头脑风暴、团队建设和共同创造新产品所必要的先进技术。富士通员工若想与客户或合作伙伴进行创意工作，就会邀请对方一起去枢纽空间。

卫星空间是为了促进团队内部或合作项目的团队之间协调配合而设计的，包括能让团队在线上或线下聚集的会议室，提供安全的网络和先进的视频会议技术支持。这样的机会，特别是面对面交流的机会，在一定程度上缓解了员工居家办公的隔离感和孤独感问题。

共享办公室占了富士通空间生态系统的大部分，遍布整个日本，通常在都市地区及其周边，或是靠近郊区的电车站。这样的空间可以供员工拜访客户时稍作停留，抑或作为居家办公的替代选项。这类空间的设计理念是方便员工的安静空间，可以最大限度地减少员工通勤时间，旨在促进专注。共享办公室配有办公桌椅和网络，让员工能够不受干扰、

独立工作，或者参加网络会议和网络学习。

2 | 员工偏好

我们以最佳状态高效工作的能力，在很大程度上受到个人偏好的影响。因此，在设计混合制工作的时候，要考虑员工的偏好，并让其他人理解和适应。

比方说，想象一下有两位战略规划者在同一家公司，有同样的工作，工作表现的关键驱动要素都是专注。其中的一位，这里称他为豪尔赫，40岁，跟家人一起住在离办公室有段距离的地方，每天通勤单程一小时。他家里的办公室设施完备，孩子白天上学——因此，豪尔赫理所当然地觉得自己避开通勤、独自留在家里工作效率最高。他比较喜欢每周只去办公室一两次与团队会面。

另一个人——莉莲的情况则截然不同。她28岁，在市中心跟其他三个人合租一个小公寓。这样的生活环境下，她在家无法不受干扰地专心工作。为了专注，她更愿意去离住处不远的办公室。

豪尔赫和莉莲还有另一个不同之处：任职时间。这个因素也影响了两人的偏好。豪尔赫已在公司供职八年，建立起了强有力的人脉，所以在办公室的时间对于他的学习或发展影响不大。莉莲则是新人，迫切希望得到指导，而想要获得指导就需要跟其他人一起在办公室。

向混合工作制转型的公司正设法了解员工的视角。未来工作方式联盟中的一家科技公司，还有其他许多公司，都为管理者提供简单的诊断工具，用于更好地了解员工的个人倾向、工作环境和关键任务。利用这样的工具，管理者可以了解团队成员在什么地方最为精力充沛、家里的办公情况好不好，以及他们对合作、协调和专注的需求。

挪威能源公司Equinor前不久采用了一种巧妙的方式了解员工：用问卷调查员工的偏好，总结出九种复合类型，每一种都有对应的混合工作安排指导。例如其中一种类型的描述是："安娜"是奥斯陆的一位部门经理，已经在公司供职20年。她家里有三个青春期的孩子，上班骑自行车要走40分钟。疫情之前，她每隔一周就在家办公，主要是为了专心工作。但现在孩子们在家里上网课，她居家办公常常受打扰。等到疫情过

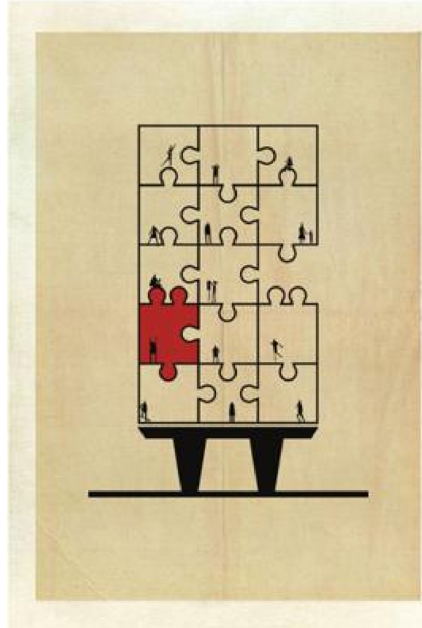
去、孩子回学校之后，她希望能每周居家办公两天，处理需要专注的工作，其余三天在办公室与团队成员合作。

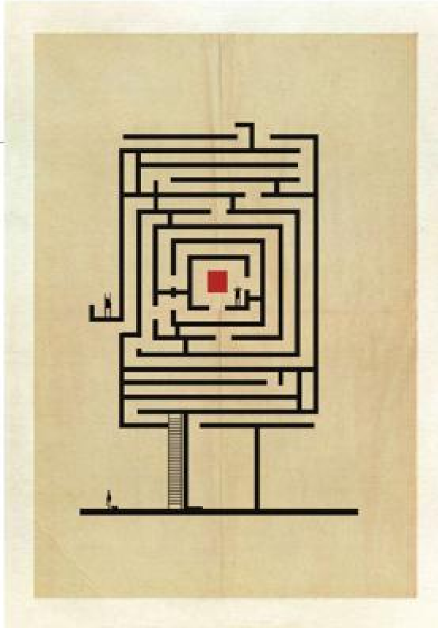
Equinor管理者要为团队找到最合适的混合工作安排，比如上面这位“安娜”：她所处的环境和个人偏好会如何影响她的合作能力？推而广之，管理者还会考虑各种类型跨团队在线协作的影响。安全保障和运营效率方面有什么风险？改变会对合作、领导和文化产生怎样的影响？税收、合规和外部声誉总体会受到怎样的影响？

3 | 项目和工作流程

要想打造成功的混合工作制，管理者必须思考工作该如何完成。负责管理上文中的豪尔赫与莉莲的高管不仅要考虑他们两人各自的需求和偏好，还要协调他们和各自团队中其他人的工作、其他部门的工作以及终端消费者。如果团队成员都在同一时间、同一地点工作，协调相对比较简单。但在混合工作制的时代，协调的难度大大增加。据我观察，高管主要有两种应对方式：

一是大幅增加技术的使用，在员工逐渐转为灵活工作的时候，协调他们的行动。例如Equinor员工乔纳斯，他是科尔斯奈斯工厂的检测工程师，该工厂在北海开采天然气。疫情来临后，工厂管理者设法让乔纳斯及其团队在家处理部分检测任务，为他们提供前沿的视频和数字工具，如在工厂周围活动、详细记录当下视觉资料的机器人设备，之后会将数据传送给全体团队成员进行分析。有了这些改变，乔纳斯和团队现在可以远程进行十分高效的油田安全检测。





富士通的管理者利用一系列数字工具，对团队成员的工作类型进行分类和总结，并据此在时间和空间层面尝试新的配置。这令他们能够更好地评估个人和团队工作负担，分析远程工作条件，确认工作计划。团队领导者还可以通过研究详细的移动状况信息、考察空间利用率和人员密度数据，理解员工的工作模式。凭借这些，富士通管理者能够妥善安排工作流程和项目。

其他公司把握住现在这个机会重新设想工作流程。新的混合工作制不应当像数十年前企业刚刚开始自动化工作的时候那样，照搬原有的陋习。许多公司并没有利用新技术重新设计工作流程，只是把新技术硬套到原本的流程上，无意间使得原本的缺陷、特性和权宜之计全都保留下来。直到几年以后，经历过许多轮艰难的流程重塑，公司才会真正开始充分利用新技术。

设计混合工作制的公司，必须努力在第一时间确定合适的工作流程。我们未来工作方式联盟所属的一家零售银行，领导者分析和重新设想工作流程的方式是提出下面三个重要问题：

有没有冗余的团队任务？该银行高管在思考这个问题的时候意识到，新的混合工作模式中保留了太多传统会议。他们取消了部分会议，代之以其他非共时活动（如状态更新），使得工作效率大幅度提升。

有没有可以自动化或分配给团队以外其他人的任务？该银行高管意识到，很多新的混合制流程里都有这样的任务，比如为新的高净值客户开设账户，疫情之前大家都觉得需要面对面的会议和客户签名，而现在的流程令银行经理和客户都感受到了远程开户的便利和价值。

能否重新设想办公场所的目的？这个问题的答案也是肯定的。为了让混合工作模式顺利进行，该银行高管决定调整目前办公室的格局，鼓励员工合作和创新，并加大了对远程办公工具的投资，让员工能够居家高效办公与合作。

4 | 包容和公平

建立新的混合工作流程时，要特别注意包容和公平性的问题。这一点至关重要。研究表明，工作中的不公平感，会损害效率、引起职业倦怠、阻碍合作，并导致员工留职率下降。

过去公司尝试灵活工作制，通常是让管理者自行临时安排。于是，不同部门和团队的灵活自由程度各自迥异，最终不可避免地招致对不公平的指控。当然，许多员工的工作依赖于特定时间和场所，采用混合工作制难以发挥最佳效果，乃至根本无法实现混合工作制。这部分员工也常常感到自己获得的待遇不公。

英国保险公司（Brit Insurance）在包容和公平方面的工作令人钦佩。公司CEO马修·维尔松（Matthew Wilson）和首席投入官洛兰·丹尼（Lorraine Denny）在2020年年初开始设计和实行新的工作方式，做出了一个大胆的决定。他们没有找经常参与流程设计的人，而是从美国、百慕大和伦敦办公室随机选出了10%的员工（从前台工作人员到高级业务员）一同参与设计。

之后的六个月里，这些部门、职级和年龄层各不相同的员工组成六人一组的团队，进行线上合作。首先用诊断工具分析和分享自己的工作能力和倾向，然后参加一系列学习模块，深入学习如何合作以更好地满足他人需求乃至公司整体的需求。最后有为期半天的“黑客马拉松”，让每个团队提出创意并向CEO介绍，成果汇总成《英国保险合作手册》（Brit Playbook），其中的新方法现在在全公司推广。

瑞典跨国公司爱立信（Ericsson）副总裁兼人才管理负责人塞利娜·米尔斯坦（Selina Millstam）前不久开展了一项与此相似的包容性方面的工作。她与高管团队决定，每一项新的工作安排都必须植根于公司文化，而公司文化的重要内容是“能够畅所欲言的环境”“同理心”和“协调合作”。

为了确保这几点，去年米尔斯坦及其团队让员工访问开放72小时的网络论坛发言，由主持团队提供支持并在结束后分析讨论串。2020年4月末的一个论坛发挥了重要的作用，让爱立信员工有平台讨论疫情中的混合工作制可能对公司文化产生的影响。来自132个国家的超过1.7万人参与了这场线上讨论。参与者留言约2.8万，提到疫情中的远程工作有哪些难题（如缺乏社交）和益处（如干扰减少、工作效率提升）。

这类论坛帮助爱立信高层领导者更加细致地了解了员工关心的问题，在设计混合工作模式时加以考虑。领导者认识到，变化势必激起不公平的感觉，解决问题的最佳方式是尽力让更多的员工参与设计过程。要倾听员工的声音，并让他们倾听彼此，明白相关决策并非管理者个人的心血来潮。

你要如何推动自己的公司转向随时随地办公的模式？首先确定关键职位和任务，确定每一类职位相关的影响要素，并思考有利于这些要素的安排。让员工参与设计，运用调查问卷、性格偏好分类和采访，了解员工真正想要和需要的东西。不同公司的状况相差很大，不能偷懒。要拓宽思路，发挥创意，注意不要重复目前工作模式中没有效率的因素。要广泛沟通，在每一个阶段让每个人都明白混合工作制对工作效率有益无害。为领导者提供管理混合工作制团队的培训，为合作工具投资，帮助团队统一工作日程。

最后，想一想新的混合工作模式究竟有没有凸显公司的价值观和文化。仔细评估：你做出的所有变化，有没有为能让公司的每一个人都觉得有吸引力、公平、鼓舞人心且有意义的未来打好基础？



林达·格拉顿是伦敦商学院管理实践教授、未来工作方式研究咨询公司HSM创始人。她与安德鲁·斯科特（Andrew J. Scott）合作了最新著作《新的长寿：如何在变化的世界蓬勃发展》（The New Long Life: A Framework for Flourishing in a Changing World）。

创业公司缘何失败

Why Startups Fai

汤姆·艾森曼(Tom Eisenmann) | 文
牛文静 | 译 时青靖 | 校 李源 | 编辑

马和骑师以外的问题。



核心观点

问题

大多数初创企业都不会成功。本文作者，一位知名的创业专家发现，研究者竟然不知道是为什么。

原因

对初创企业失败的研究揭示了创始人的两个常见错误:未能吸引正确的利益相关者，以及在没有充分试水的情况下将一个机会仓促上马。

补救措施

创始人不要全然接受传统的创业建议，因为那些建议往往适得其反。他们还应该找到合适的投资者和管理团队，不要忽视客户采访和研究。

多数初创企业以失败收场：超过三分之二的初创公司从未有过正向的投资者回报。为什么这么多公司结局惨淡，令人失望？多年前当我发现自己无法回答这个问题时，备受冲击。这件事令我寝食难安。

过去24年里我在哈佛商学院担任“创业管理”的教学组长，这门课是MBA的必修。同时，我也利用自己学术研究和天使投资的经验，以及在初创企业担任董事会成员的经验，设计了针对创业各方面的14门选修课。但是，如果我无法解释为什么这么多初创企业会走向失败，又如何能真正教学生打造成功的公司呢？

我决心把这个问题彻底搞清楚，于是采访调研了数百位创始人和投资人，研究了大量创业起伏期的公开财务报表，有一手材料也有转述信息，撰写并教授了关于失败创业公司的20多个案例研究。研究成果汇集成书并出版，书名为《创业公司缘何失败》（Why Startups Fail），书中描写了造成大量初创公司惨淡收场，不断反复出现的模式。

我的研究发现和诸多风投资本家的假设相反。如果问他们创业公司哪里做得不好，你可能会听到两个答案，一是“赛马”（公司追求的机会），还有“骑师”（创始人）。两者都很重要，但必须二选一的话，许多风投会偏向于选择有能力的创始人，而不是诱人的机会。因此如果你让他们解释为什么一个很有前途的新企业会失败，多数会提到创始人的不足之处，特别是缺乏勇气、行业敏锐度或领导力。

责怪创始人大大简化了复杂的情况。这也是心理学家所说的基本归因误差，也就是观察者在解释结果时强调主要人物的性格原因，主要人

物会以不受自己控制的外界因素为理由，在创业失败的例子中，这个理由往往是对手的非理性行为。

不要找替罪羊，我在书中详细描述了六种失败模式。在本文详述其中两种，原因有二，第一，这两种模式是初创公司犯的错误中最容易避免的。我不关注明显会失败、根本没有机会的企业，也不讨论因新冠疫情等意外的外部力量而被扼杀的有前途企业。我关注的是最初看上去很有前途，最后却因未能避免一些错误而陨落的企业。第二，这两种模式最适用于之前在大企业、政府机构和非营利机构工作后来开始创业的人，《哈佛商业评论》的读者大多也是这样的人。我将在下文通过案例研究进一步解释这两种模式，什么时候最容易发生以及如何避免。（边栏中“摧毁初创公司的另外四种模式”介绍了另外几种失败的原因）

想法优秀，伙伴失败

前文提到风投会审查创始人是否具备诸如韧性、激情和经验等领导创业团队的品质。但即便选出了领导新公司的人才，其他合作方的贡献也至关重要。包括雇员、战略伙伴和投资人在内的利益相关方都可能影响企业成败。

伟大的骑师并不能确保创业公司的成功。高管团队的其他成员可以补足创始人的缺点，资深投资人和顾问也能提供指导和有用的社交网络。即便创始人不是万里挑一，创业想法绝佳的新企业一般也会吸引到这样的参与者，但如果创业想法只是凑合，一般就不会吸引这么多人才。

以Quincy Apparel为例。2011年5月，我之前的两位学生亚历山德拉·尼尔森（Alexandra Nelson）和克里斯提娜·华莱士（Christina Wallace）希望我可以给她们的创业想法提点意见。我很钦佩两位，也欣赏她们的创业想法——满足了一个未被满足的客户需求：年轻职业女性很难找到合身且价格公道的职场穿搭。这两位好朋友想出了一种新颖的量体裁衣的方法：顾客可以定制四片布料的尺寸（例如腰臀比和胸围），和男士定制西装方法类似。

在这种精益创业方式之后，尼尔森和华莱士使用教科书般的最简化

可实行产品（MVP）来验证客户需求，即带来可信赖客户反馈的最简单服务。她们举办了六场非公开新时装展示会，女性顾客可试穿样衣并下单。200名来参加的女性中有25%下了单。两位创始人大受鼓舞，辞去咨询公司的工作，募集了95万美元风投资本，招兵买马成立了Quincy Apparel。她们采用了直面消费者的商业模式，通过电商而不是实体店出售。彼时我也是公司初期的天使投资人之一。最初的订单和回购数量很大：购买首季系列服装的客户中有39%的复购率。但强劲需求需要大量库存。同时生产出现问题，导致部分客户衣服不合身，退货超出预期。处理退货并解决生产问题影响了利润，很快耗尽了Quincy的现金储备。公司尝试再次募资但失败了，团队决定减少产品线，简化运营提高效力，但缺乏足够资金完成转型，成立不到一年后被迫关门。

Quincy为何失败？

Quincy的创始人有绝佳的创业想法。公司的价值定位对目标客户来说很有吸引力，公司也有盈利的完善模式，至少在解决了生产问题后长期看是这样。团队对优先细分客户群的预测也很靠谱，这些顾客下单数量超过一半，每个人的终身价值超过1000美元，远超吸引新顾客需要的100美元平均成本。（Quincy支出的营销成本一直很低，靠社交媒体口耳相传以及热情的媒体报道）

因为华莱士和尼尔森是很差的骑师吗？两人的性情很适合创始人的角色。聪明且见多识广，优势互补。华莱士负责营销和募资，有远见且令人信服。尼尔森负责运营，深思熟虑井井有条。但是创始人团队在两个方面有不足之处。首先，两人不愿意破坏她们的友谊。华莱士和尼尔森在战略、产品设计等其他关键角色上有平等决策权。在需要决策时这种设计拖延了响应速度。第二，两人都没有成衣设计和制造经验。



成衣生产制造涉及许多专业化任务，如面料采购、图样设计和质量控制。两人为弥补自身行业知识的欠缺，聘请了成衣公司的一些资深员工，以为可以一人多用，就像很多初创企业早期的万事通成员。但这些员工习惯了成熟成衣公司的高度专业化，在解决专业以外的任务时不够灵活。

Quincy把产品制造外包给第三方工厂，这在服装业很常见。但工厂不会率先满足没有声望，布料尺寸特例且订单量不大的初创企业的生产需求。这也延长了Quincy的交付周期。

投资人也要负上责任。创始人本来计划募集150万美元，但最终只拿到了95万。这些钱只够推出两季服装系列。创始人准确预计至少要三季才能调试好运营问题。两季之后Quincy赢得了一些声誉但不足以吸引新投资者。主要的投资公司规模太小无法继续投入更多钱。创始人对风投资本的指导也很失望，后者要求她们像技术类初创企业那样全速增长，结果导致Quincy在解决生产问题前就耗尽现金建立了库存。

总之Quincy的创业想法很不错，但合作方不好：除了创始人，很多资源提供者对公司的失利都有责任，包括团队成员、制造工厂和投资人。

这一结果有可能避免吗？也许。创始人缺乏时装从业经验是很多问题的根源。华莱士和尼尔森花了很长时间才掌握了成衣设计和制造的复杂门道。两人缺乏业内关系网，无法利用职业关系招聘团队成员，也不能依赖过去和工厂管理者的关系确保即刻交付。由于没有行业成功经验，她们也很难找到愿意为初次创业者投资的投资人。

理想的解决方法应该是找一个有行业经验的合伙人加入。尼尔森和华莱士尝试过但失败了。她们有些能提供指导的顾问，如果人再多些就更好了。事后分析时创始人也总结了她们本可以将全部设计和制造都外包给一个工厂合作伙伴，从而避免运营问题。同样地，她们本可以选择向服装厂寻求财务支持而不是向风投募资。有股权的工厂可以加速交付，并更努力解决生产问题。同样工厂老板更了解该以什么样的节奏发展新产品线，而不是像风投那样敦促她们高速增长。

Quincy的问题让我们看到初创企业很容易陷入的一种失败模式所具有的一些属性。如果创业需要投入大规模资源，像成衣制造这种，创业者缺乏行业经验就会很容易出问题。Quincy的创始人要从零开始设计多个步骤的产品流程，一旦开始执行，修改流程就很具颠覆性。另一个因素是时尚潮流不停转换，创始人必须在产品出售前几个月就开始设计整个系列的服装并建立库存。

基于这些挑战，边做边学可能会付出昂贵代价。压力之下，投资者更希望一次性给予大量资金，看看公司能不能走上正轨。如果创业公司遇到问题或进展缓慢，现有投资人可能就不会再进行下阶段投资，潜在的新投资人也会被吓跑。

如果需要投入大量资金，在几周或几个月内判断新方法是否奏效，那么就不可能找到更好的解决方案。这种情况下创始人没有犯错空间，但缺乏行业经验又增加了犯错的可能。

错误的开始

我一直都是精益创业方法的信徒，但随着我愈加深入地研究关于失败的案例，我发现精益创业的实践知易行难。很多声称使用精益创业方法的创业者实际只应用了其中一部分。具体来说，创业者会推出最简化

可实行产品（MVP），获得反馈后再迭代。通过这种方式测试顾客反应，目的是避免浪费时间和金钱打造宣传没有人需要的产品。

但在开始设计之前如果忽略了对客户需求的研究，创始人最终很可能会在失败的MVP上浪费宝贵的时间和金钱。这就是错误的开始。创业者像发令枪还没响就抢跑的人：太着急把产品投放市场了。例如，精益创业所宣扬的“多次、尽早推出产品”，“快速失败”实际上在鼓励“先开枪后瞄准”的行为。

在线交友网站Triangulate在2010年就经历了这样的现象。公司创始人苏尼尔·纳加拉杰（Sunil Nagaraj）本想要打造一个交友匹配引擎，发许可给eHarmony和Match等交友网站使用。引擎会在消费者允许的情况下自动从Facebook、Twitter、Spotify和奈飞（Netflix）等社交网络和媒体网站提取档案数据。搜索引擎会通过算法搜集人们的品味和喜好，匹配有可能适合恋爱的人。但风险投资人不支持这一计划，他们告诉纳加拉杰，“你签到许可合同后再回来吧。”

纳加拉杰为了向潜在的许可使用者证明匹配引擎的潜力，决定使用它打造自己的交友网站，一个可以利用Facebook第三方海量用户数据的应用程序。此时风投表现出兴趣：纳加拉杰募集到75万美元，推出了一个叫做Wings的交友网站。网站可免费使用，营收来自用户购买电子礼物或发送信息支付的小额费用。Wings很快成为Triangulate的主要产品；许可计划被搁置。

Wings通过关联Facebook等网络服务，自动汇集了大量用户档案，并鼓励用户邀请朋友给自己做“助攻”，到网站支持自己，通过扩散促进用户量增长。但推出Wings不到一年，纳加拉杰的团队就放弃了匹配引擎和“助攻”概念。用户发现根据潜在交往对象的外形吸引力、地理位置及回复信息情况推荐的匹配者更有价值，这也是现有交友网站采用的常规标准。助攻角色并没有带来期待中的飞速增长，还让网站变得过于复杂，不好用。而且很多用户也不好意思让朋友围观自己的情感生活。

推出一年后，Wings用户基数不断增长，但互动性比预计差很多。每位用户的收益比纳加拉杰最初的预计少很多。因为扩散传播的效果有限，获得新用户的成本也比预计高了很多。由于商业模式不可持续，纳加拉杰和团队不得不再次转型，但这时现金流已经不多。他们推出了新

交友网站DateBuzz，用户可在查看对方照片前为其他档案要素投票。这解决了网上约会的最大痛点：照片对通信往来的影响。典型的交友网站上，外形有吸引力的人会收到太多站内信，其他人则很少。DateBuzz调整了关注度，提升了用户满意度。长得没那么好看的用户联系者增多，俊男美女则依然收到很多讯息。

摧毁初创公司的另外四种模式

误报。创业初期阶段，创业者常常误读市场需求的信号。产品初期客户的热情回应蒙蔽了他们的双眼，创业者快速扩张。但主流客户和初期客户需求有所不同，创业公司也许要改良产品并重新营销。这些都需要消耗本就不多的资金，增加了失败几率。

速度陷阱。这种模式中，企业发现一个有吸引力的机会，初期快速成长，吸引到大量购买股票的投资人，并施压让企业进一步扩张。创业公司最初的目标市场最终饱和，想要继续增长必须拓展客户，开发新客户群。但第二波客户往往不像初期客户一样觉得企业价值定位那么富有吸引力。为保持增长，企业必须投入巨大成本获取客户。同时，公司的快速增长吸引了以较低价格出售产品并斥巨资展开营销的竞争对手。到某个节点，获取新客户的成本已超过其价值。随着企业不断烧钱，投资者开始不愿继续投资。

困难时期。进入这种模式的初创企业在设法维持产品市场定位的同时要大量增加新客户。但他们会因资金不足或高管团队的问题遇到困难，有时两者皆有。有时候整个行业会突然失去风投的宠爱，就像2008、2009年时候清洁能源的遭遇。如果快速增长的初创企业在新一轮融资时正赶上资本干涸期，企业也许会难以存活。正值扩张期的企业还需要有深度专业知识的高管，管理工程、营销、财务和运营等方面更多的员工。未能及时找到合适的

高管或用人不当则会导致战略走样、成本不断上升、机能失调的文化。

接二连三的奇迹。如果企业愿景极具野心，会面临很多挑战，例如要说服足够多（达到关键临界值）的顾客从根本上改变行为；要掌握新技术；要和战胜现状发展壮大的公司合作，确保获得监管方或其他政府方面的支持，以及筹措大量资金。每个挑战都是“生存或灭亡”的议题：任何一项失败都会让企业走向灭亡。假定上述挑战有50%的成功几率，那么五个问题都获得好结果的可能性和轮盘赌的获胜几率一样：只有3%。

（返回原文阅读）

虽然有所创新，但DateBuzz和Wings一样，花了太多钱在获取新用户上。纳加拉杰觉得现金流无法支撑到网络效应展现效果的那天，也缺乏信心降低客户获得成本，只好关闭了Triangulate，退还了投资人12万美元。那么Triangulate为何失败？

问题明显不是因为骑师或其他伙伴。纳加拉杰已经从顶尖风投那里拿到投资并集结了一支优秀团队，可以迅速处理反馈并用创意敏捷的方式迭代。能力平平的创始人很少能吸引到优秀的团队和明智的投资。这个案例和Quincy不同，并非因“合适的机会，错误的资源”，而是相反——“错误的机会，正确的资源。”

关于Triangulate的失败，细节藏在不到两年的三次重大转型中。一方面，精益创业公司的基石就是转型。每次迭代纳加拉杰的团队都注意到“快速失败”的咒语。团队遵循尽早且频繁地推出产品的原则，尽快将真正的产品放到真实消费者手中。

但精益创业的内容不止这些。精益创业大师史蒂夫·布朗克（Steve Blank）认为在创业者打造产品之前，必须做好“顾客探索”，即对潜在顾客的全面访谈和了解。（全文见《哈佛商业评论》中文版2013年5月刊《精益创业改变一切》）这些访谈可以帮助企业了解客户未被满足的强烈需求以及值得继续追寻的问题。在纳加拉杰对公司失败的事后分析中，他承认自己跳过了这一关键步骤。他和团队未能进行事先研究，证

实匹配引擎或助攻概念存在需求。他们也没有进行Quincy的非公开新时装展示会那样的MVP测试，而是仓促推出Wings并认定它能被市场接受。

Triangulate的团队由于没有做顾客探索和MVP，刚开始就犯了错误，将“快速失败”魔咒变成一个自我实现的预言。如果团队在刚开始就和顾客交流过或测试过真正的MVP， 他们的最初产品设计可能会更接近市场需求。首个产品的失败导致他们浪费了反馈循环，而对早期创业公司来说，最宝贵的资源就是时间。随着时间越来越紧迫，浪费一个循环意味着在现金用尽前少了一个转型机会。

那么像纳加拉杰这样的创始人为何会跳过最初的客户研究？创业者对行动有一种偏执，他们很想尽快开始做事。工程师喜欢打造产品。因此，工程师出身的创业者，像纳加拉杰和他的团队，往往会匆忙开始打造首个产品，越快越好。也许我以偏概全，但希望那些太过内向的工程师们能够听从布朗克的建议，走出公司了解潜在客户。没有技术背景的创始人也会面临开始就犯错的问题。他们听了太多次打造一款伟大产品的重要性，希望尽快召集工程师开始干活。工程师都是重金聘请而来，创始人有压力让他们尽快投入工作，于是匆忙研发产品。好消息是，遵循结构性的三步产品设计流程，可以轻松避免错误的开端。

1 定义问题。工程师开始工作前，创业者要对潜在顾客进行严格访谈，并要在过程中忍住不要贩卖他们的解决方案。潜在解决方案的反馈可在稍后进行。重点是定义顾客的问题。重要的是既要采访潜在的早期使用者，还要采访可能稍后会购买产品的“主流用户”。两组人的需求也许不同，吸引两者就能带来成功。如果他们的需求差别很大，创业者在制定产品详细计划时要将这些差别考虑进去。此外创始人应该进行包括既有方案的用户测试在内的竞争分析，以便理解热门产品的优势和缺点。调研也能帮助创始团队理解顾客行为和态度，区分并评估潜在市场时，这些都是有用的数据。

2 找到解决方案。一旦创始人确定了优先的顾客类型，并深入了解了他们未被满足的需求，下一步团队就该针对解决方案进行头脑风暴。团队应该尝试多个概念，做出原型产品，通过和潜在客户的一对一访谈

获得反馈。大多数团队先粗制几个产品原型，放弃不合适的，继续打磨有前途的产品并迭代，逐步创造更接近未来产品的功能、外观和触感的“高保真”版本。原型迭代和测试反复进行，直到出现主导设计。

3 解决方案是否合理。为评估入选的解决方案是否有市场需求，团队尝试做一系列MVP测试。MVP测试和第二步的产品原型评估过程不同，是将真实产品在真实消费环境下放到顾客手中看他们的反应，并不是两人坐在桌前评估产品。为避免浪费，最好的MVP正好具备获得可信赖反馈所需的最基本要素，除非必要不会添加多余的外观和功能。早期MVP测试也许会更进一步，通过众筹宣传或征集B2B客户的购买意向书来评估计划产品的需求。

产品设计流程的成功需要创始人转换思维模式。企业创立之初，很多创业者对他们将要解决的客户问题和解决方案都有先入为主的概念。他们往往深信自己走在正确的路上。但在产品设计过程中，他们应该避免对某个问题和解决方案的组合投入太多感情。创业者应该保持开放态度，接受过程中可能会发现更亟待解决的问题或更好的解决方案。

保持平衡

创始人当然无法知道自己会在创业过程中遇到哪些致命陷阱。了解这两种主要的失败模式会有所帮助。了解为什么这两种模式会频繁发生在初创公司也有助益。部分原因是那些如何成就伟业的传统智慧和行为建议，反而会增加创业者遇到失败模式的风险。创业者要学会保持平衡。传统智慧的指导多数情况下是好的，但不要盲目追随。我们来看看以下这些针对初次创业者的建议，如何造成适得其反的效果：

想做就做！优秀创业者都是实干家，能迅速行动抓住机会。但对行动的偏执可能会诱使创业者跳过探索阶段，过早开始打造产品并出售，这点前文我已做过解释。出现这种情况时，创始人可能会发现自己过早下结论，解决方案其实还存在许多问题。

坚持不懈！创业者总是会不断遇到挫折。真正的创业者会拍拍灰尘，立刻重返战场。他们必须有决心和韧性。但如果毅力变成固执，创

业者也许会无法分辨错误的开始，在他们的解决方案并不奏效时坚持不转型。延迟转型会消耗稀缺的资金，缩短企业的跑道。

怀抱激情！创业者希望改变世界的强烈欲望能帮助他们度过最令人生畏的挑战，也能吸引帮助他们实现梦想的雇员、投资人和合伙人。但在极端情况下，激情可以演变为过度自信，并因此跳过前期研究。同样地，激情也能蒙蔽创业者的双眼，让他们看不到自身产品无法满足顾客需求。

省钱！由于资源有限，创业者必须节俭，动脑筋用更少的钱办更多的事。但如果创业公司由于缺乏具备关键技能的员工，无法持续提供价值定位，创始人必须决定是否要雇用具有这些技能的员工。如果这些人要求高工资，好斗且节俭的创始人也许会说“我们只能在没有这些人的情况下凑合了”，这样就有可能遭遇前文提到的伙伴糟糕的问题。

增长！快速增长能够吸引投资人和人才，也能提振团队士气。这也许会诱使创始人缩减顾客研究，过早推出产品。快速增长会面临巨大需求，会给团队成员和合伙人压力。如果团队有糟糕的伙伴，增长也许会加剧质量问题，降低利润空间。

创业圈很流行对失败侃侃而谈，就像失败是一种荣誉勋章或通关仪式，是创业之路的另一个阶段。也许这么做是创始人的应对机制，或者说无处不在的失败会让这些商业人士习惯创业路上的人力和经济代价。我曾和数十位创业者在公司倒闭后探讨，他们总是展现出直白的情绪：愤怒、罪恶、伤心、羞耻和悔恨。有的创始人否认一切，另一些则看上去郁郁寡欢。谁又忍心责怪他们呢，他们的梦想落空，自信心破灭。我的工作是帮助人们和失败达成和解，但我可以坦率地说，失败带来的痛苦无法避免，这是事实。它还会毁灭一段关系，在刚创立Quincy Apparel的时候，尼尔森和华莱士发誓不会让商业冲突威胁到她们的亲密友谊。但在如何缓慢地关掉公司的问题上发生冲突后，两人有两年连普通朋友都做不了。（现在关系已经修复）



失败也会给经济和社会带来损失。失败的企业浪费了本可用于其他地方的资源。失败也对很多潜在的创业者起到了震慑作用，包括更加厌恶风险的潜在创业者，有财务负担无法放弃工作的创业者，以及女性和少数族裔等募集资本障碍重重的创业者。失败的确将会（也应该）一直是很多创业者的现实。利用有限资源做一些创新的事本身就存在风险。但是，如果我们承认很多失败有同样的模式且可以避免，就可以减少失败的数量和频率，并获得更富生产力、更多样化和更少痛苦的创业经济。



汤姆·艾森曼是哈佛商学院工商管理系Howard H. Stevenson教席教授，哈佛创新实验室Peter O. Cris主席，著有《创业公司缘何失败：创业成功的新路线图》（Why Startups Fail: A New Roadmap for Entrepreneurial Success）（2021年Currency出版社出版），文章改编自本书。

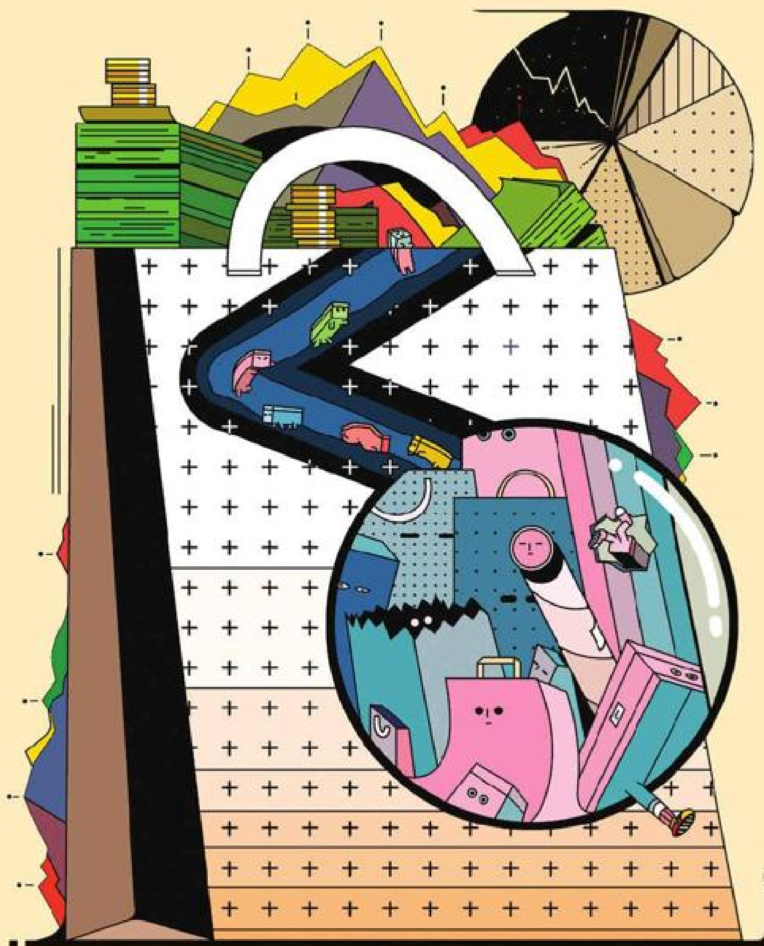
反击平台“恶行”

DON’T LET PLATFORMS COMMODITIZE YOUR BUSINESS

安德烈·哈丘（Andrei Hagiu）朱利安·赖特（Julian Wright）| 文
永年 | 译 牛文静 | 校 李源 | 编辑

如何让平台为你的 品牌服务。





核心观点

问题

在大型数字多边平台上销售产品、服务和内容的卖家面临激烈的价格竞争、利润压缩以及客户关系失控问题。

根本原因

随着越来越多的业务迁移到网上，卖家越来越依赖这些平台来获得大量的客户。

解决方案

卖家可以采用几种策略来利用平台，同时将商品化风险降至最低程度。他们可以开发和投资直营渠道，同时将平台用作吸引新客户的展厅。他们要么在一个平台上加强深度，提供高度专业化的产品，要么加强广度，利用特定平台功能方面的专业知识提供许多不同的产品。他们还可以发起公关和游说活动，以利用监管部门对平台日益严格的审查。

亚马逊、阿里巴巴和苹果应用商店等大型数字多边平台（**multisided platforms**，**MSPs**）让卖家更容易接触到新客户，可是正如数千家大大小小企业发现的那样，在这些平台上开展业务会带来巨大的风险和成本。

随着各MSP吸引了越来越多的卖家，卖家被拖入了日益激烈的价格竞争中。这些平台有时会以微妙和不那么微妙的方式利用卖家的依赖性。他们提高收费。他们改变推荐算法，突出价格的重要性。他们向卖家兜售可保持在搜索结果中可见度的广告位。他们通过模仿卖家的产品来与他们竞争。他们限制卖家可以在其他地方设定的价格。他们改变规则和设计，以此削弱卖家与客户的关系。

各类企业都在努力解决这些问题，包括阿里巴巴和亚马逊上的卖家；苹果iOS和谷歌安卓（Android）的应用程序开发者；DoorDash、Grubhub和Uber Eats上的餐厅；Expedia和缤客（Booking.com）上的酒店；腾讯微信上的小企业；以及Facebook、谷歌和Twitter上的媒体机构。世界各地的反垄断机构和监管机构正在调查一些最大的MSP运营商，包括亚马逊、苹果、Facebook和谷歌，理由是他们可能滥用其市场权力。

不过，并非毫无办法。卖家可以采用诸多战略战术来避免遭到剥削和商品化。我们将这些措施分为四类。

开发并投资你的直接渠道

即使无法避免在主要MSP上运营，卖家也应通过投资品牌网站和应用程序等自己的渠道来减少自己的依赖性，以便直接接触和服务客户。考虑到Shopify、BigCommerce、Magento、WooCommerce、Mailchimp、Square、Appy Pie和Wix等商务一站式解决方案的普遍可用性，创建一个功能齐全的在线店面变得越来越容易，越来越经济。依赖这些软件工具提供商与依赖MSP的关键区别在于前者不会控制品牌与其客户的关系。比如，Shopify提供了一个品牌在线销售所需的所有数字工具和基础设施，而消费者通常不会意识到该品牌的商店是由它提供的技术支持。Shopify之所以对在线商家（它已拥有超过100万的客户商家）有如此的吸引力，部分原因在于，与亚马逊不同，Shopify不是一个将商家与消费者联系起来的市场，因此不会将他们商品化。正如Shopify的创始人兼首席执行官托比亚斯·吕特克（Tobias Lütke）曾经所言："亚马逊试图建立一个帝国。Shopify试图武装叛军。"

类似的商务一站式解决方案也出现在MSP试图建立帝国的其他细分市场。看看餐饮店的情况。DoorDash、Grubhub和Uber Eats使消费者能够订购外卖并安排送货。由于餐馆在过去五年里越来越依赖他们，所以他们现在要收取20%到35%的佣金。根据一些报道，他们还从事令人生疑的行为（例如，Grubhub据称创建了影子网站，诱导消费者误以为自己是直接从餐馆订餐）。它们与ChowNow和Olo形成了鲜明对比，这两家快速发展的初创企业提供后端技术，让餐馆直接在网上销售。餐厅向这些公司支付订阅费，以获得对他们网站和移动应用的技术支持，并提供与下单、支付、餐厅忠诚度计划和营销相关的其他服务。不过，每家餐厅都完全控制着自己的客户关系和自己选择的送货与销售渠道。

当然，商务一站式解决方案的缺点是，卖家必须想办法让客户访问他们的网站。解决方案提供商可以通过伙伴关系在一定程度上提供帮助。比如，Shopify在2020年5月与Facebook合作，允许其商家在Facebook和Instagram上创办店面。同年6月，它与沃尔玛合作，允许其商户轻松成为沃尔玛电子商务市场上的第三方卖家。通过"多路链接主页"，或者在多个MSP上注册，卖家就会更少依赖任何一个平台。这意味

着他们可以更容易地退出强推不利条款的平台。跳槽的威胁有时令MSP受到制约，尤其是当这种威胁来自一个具有重要战略意义的卖家时。（披露：本文作者之一朱利安为Facebook提供咨询，而《哈佛商业评论》英文版也在Facebook上发布内容。）

近年来，各个领域都开始出现自己的“Shopify”，现在各种各样的公司都在帮助武装叛军。Dumpling让人们开办自己的个性化购物业务，这样他们就可以减少或消除对Instacart等MSP的依赖。Lyte为场馆和赛事主办方提供技术和工具来控制他们的票务，使他们能够绕过StubHub和Ticketmaster。英国实体零售商可以借助NearSt让库存出现在谷歌搜索中，而不必在亚马逊上架。（披露：我们俩都是NearSt的投资者。）

将MSP用作展厅

鉴于MSP平台吸引了巨量买家，没有多少卖家能够完全独立于MSP。可是，通过利用商务一站式解决方案，卖家可以将MSP主要用作获得新客户的渠道。这种方法使他们能够更好地控制客户关系，包括客户数据，使他们能够更好地量身打造他们的产品并使自己别具一格。实质上，它让他们把MSP用作了展示厅。

这样做的一个策略是，在通过MSP填写订单时，提供到卖家自己的渠道进行交易的选择和引导。比如，餐馆可以将优惠券放入送餐平台的购物袋中，引导顾客访问他们的网站，并对下一份直接订单提供折扣。

卖家还应考虑在自己的直接渠道提供更广泛的产品、服务和忠诚度奖励，以此来限制其在MSP上的产品。某些商户对亚马逊就是这样做的：他们利用该平台获得第一批订单（可能是亏本销售的产品），在填写订单时，他们还提供了一张优惠券，旨在吸引消费者到他们自己的渠道，以实现追加订货、销售其他产品和订阅。

当然，诱导消费者转向直营渠道的一个强效之法是在那里卖低价。一些MSP合同禁止这样做。比如，缤客和Expedia禁止酒店网站发布低于他们提供的房价。许多连锁酒店的应对之策是，在顾客通过酒店自己的渠道预订房间时，给予顾客忠诚度奖励和额外待遇，比如，可以选择特定房间以及获得客房升级的机会。

加强深度或加强广度

在MSP上做生意迫使卖家在建立竞争优势和抵御商品化威胁的两种方式中二选一：他们可以通过提供非常具体的产品或服务并利用MSP的规模经济来加强深度，或者通过提供许多不同的产品或服务并利用范围经济来加强广度。

加强深度。专业从事某种产品或服务通常是获得竞争优势的良策——对于在MSP上经营的卖家来说甚至更为重要。数字平台通常使消费者能够轻松地比较许多产品，并找到他们的理想产品。通过打破地理障碍、积累大量的用户基础，它们大大增加了卖家的影响范围。综上所述，这些特征意味着，在狭义的产品或服务类别中，成为质量最高或成本最低的供应商对于在MSP上开展业务的卖家来说明显更具价值。

MSP上的深度专业化可以形成一个自我增强的循环。一款产品越符合消费者的搜索条件，其评级就越高，这就增加了平台算法向目标客户推介该产品的机会。这意味着更多的人会购买和评价该产品，进一步加强其优势。因此，高度专业化的卖家可以在时间推移的过程中建立可持续的竞争优势。

以安克（Anker）为例，这是一家专业从事计算机和手机周边设备（如充电器和电源组）的中国公司。该公司市值近730亿美元，是Amazon.com上最成功的第三方卖家之一。“亚马逊评论是我们新产品开发过程中最重要的信息资源，”创始人阳萌（Steven Yang）表示。安克最初只在亚马逊上销售产品，现在则通过许多渠道销售，包括百思买（Best Buy）、塔吉特（Target）和沃尔玛等线下渠道。

其他背景的例子包括YouTube上特立独行、超专业化的内容提供商（比如，5-Minute Crafts、Dude Perfect和MrBeast）、Facebook（Bored Panda）和Instagram（9GAG）。他们获得的评论和点赞越多，收入就越高。他们可以将收入投资于制作更多更好的内容，从而吸引越来越多的观众。

加强广度。另一种选择是，卖家可以围绕特定的MSP功能构建专业知识，然后他们可以在多种产品和服务中利用这些专业知识来享用范围

经济之利。亚马逊市场上的一些第三方卖家已经开发出高效的流程，以实现产品的上市、营销和销售，这让他们可以转售那些缺乏类似专业知识的小商家的产品。

这一策略最成功的采用者之一是亚马逊上的第三方卖家Thrasio。该公司成立于2018年7月，仅用两年时间就取得了独角兽的地位（市值超过10亿美元）——创下历史纪录。它之所以能做到这一点，是因为它积极收购亚马逊上其他第三方卖家（当时超过40家，到2020年底又收购了50家）并利用其运营、营销和搜索专业知识来提高销售额。它所利用的范围经济来自对最佳做法的分享，即，针对它所提供的1万多种产品（从宠物除臭剂到袜子和厨具），从定价、广告、产品和上市设计的角度分享销售方式和销售内容。它所利用的范围经济也来自这些产品的交叉销售。它还受益于运输及在亚马逊上广告投放支出方面的规模经济效益。其他在亚马逊上采用了所谓汇总策略的公司包括BootedCommerce、Heyday和Perch，这些公司全都筹集了大量的风投资本。

Wave.tv采用了此策略的另一个版本。Wave.tv是一家快速成长的初创企业，在包括Instagram、Facebook、Snapchat、抖音和YouTube在内的社交媒体MSP上发布另类的体育内容。Wave.tv从许多渠道获取或授权内容，并利用其技术和数据分析将其重新包装到超过15个品牌旗下，其中包括BenchMob、Haymakers和Buckets，从而增加内容在其运营的许多MSP上的覆盖范围。

虽然“加强广度”战略在理想情况下需要聚合大量产品或服务，但即使是中小规模卖家也可以考虑这一战略。对他们来说，这一战略的想法就是开发利用某些MSP功能的过程，从而仅在少数几种产品间打造范围经济。如果这些产品的现有卖家业绩欠佳，这是一个特别好的选择。

选择最优策略。深度专业化是小型“本地”卖家——在MSP上起步的卖家——的最佳策略。事实上，平台创造价值的最重要的方式之一就是为小众产品或服务创造前所未有的成功机会。

对于那些在相关MSP之外拥有成熟业务的卖家（无论大小）来说，加强深度也可能是最好的选择。由于已经有了成功的产品，他们更容易适应MSP，而不是围绕MSP的特定功能建立可以跨平台利用的专业知识

——“非本土”卖家在这一领域不具备比较优势。尽管如此，他们还是应该认识到，相比于凭自己力量取得的成功，在MSP上取得成功所需的专业化程度要高得多。

对于已经凭借某一专业化产品取得成功的本地商家来说，加强广度是一个自然的举动。他们可以利用在某一MSP上销售该产品时获得的深厚专业知识来实现向其他产品或服务的横向扩张。对于Thrasio这样的卖家来说，加强广度也越来越成为他们的首选方式，这些卖家的出现和资本化就是专门为了利用大型MSP的范围经济。

有时，外部能力限制制约了加强深度所能取得的成就。爱彼迎（Airbnb）上的房主（他们面临物理占用限制）以及DoorDash和Grubhub上的餐厅（他们有人员配置和时间限制）就是如此。这并不是说所有爱彼迎的房主都应该赶快购买更多公寓，或者所有的餐厅都应该开始经营所谓的云厨房（为送餐而优化的共享设施）。考虑到他们的资源有限，而且已经开辟了一个商机，如果加倍投资令他们独树一帜的东西，许多商家的境况会更理想。

发起公共关系和游说活动

监管机构、研究人员和媒体对大型MSP的严格审查和批评为大大小小的卖家创造了机会，使其可以争取公众对其事业的支持并抵制将他们企业商品化的做法。

卖家为此可以采取多种策略，包括更积极地谈判、利用社交媒体、向反垄断机构或法院提出投诉，以及与其他参与者一起反对MSP的特定做法。Epic Games——广受欢迎的Fortnite游戏的发行商——在与苹果持续的纠纷中充分利用了所有这些策略。分歧主要在于苹果要求在iOS游戏内购买数码产品时，付款必须通过其应用商店进行，这样它就可以收取30%的佣金。Epic除了要求更低的费用，还发布了戏仿苹果1984标志性广告的作品，以争取大众对其事业的支持。该广告在苹果推出Macintosh个人电脑时，重现了一小段乔治·奥威尔（George Orwell）的反乌托邦小说。Epic还提起了反垄断诉讼，并与Spotify、Match Group以及其他安卓和iOS开发者共同成立了“应用公平联盟”（Coalition for

App Fairness）来游说监管机构。这些努力导致苹果在一些政策上变得温和，比如，简化了审批应用程序更新的流程。2020年11月，该公司还宣布将对年收入低于100万美元的应用程序开发商实行佣金减半。

再看看新德里的餐馆。它们在2019年8月发起了一场步调一致的公共运动，反对它们所依赖的大型送餐服务MSP：Zomato、Swiggy和Uber Eats。这一抗议活动在Twitter上以#注销（#Logout）为标签，旨在迫使各平台降低向消费者提供的大幅折扣，因为折扣的成本是由餐厅负担的。压力迫使Zomato的CEO公开道歉并答应了部分要求。

展望未来，对卖家来说有用的是了解MSP的哪些做法可能会引起监管和反垄断关切；了解之后可以引导他们找到最有可能成功的投诉形式。如今，最容易的目标是对卖家在MSP之外的活动进行的限制。这包括我们前面提到的要求，比如苹果用来防止开发者绕过其应用商店的要求，以及禁止卖家在其他平台上经营的专营条款。阿里巴巴因其专营条款在中国正受到调查，Grab已被禁止在新加坡将专营条款强加给司机。其他有望投诉的目标包括我们已描述过的合同限制——所谓的同价和最惠国条款——这些条款被酒店预订和其他比价平台广泛使用，以防止卖家在竞争渠道中制定更低的价格。为了应对监管压力，部分限制条款在欧洲已经废除，而亚马逊在2019年悄然将最惠国条款从它与美国第三方卖家的合同中取消（正如它六年前在欧洲所做的那样）。

卖家也可以抵制来自MSP的不正当竞争。一些平台利用第三方卖家生成的专有数据推出竞争产品（亚马逊和苹果均被指控有这样的行为），而一些平台则搞“自我偏向”，在搜索和排名算法方面让自己的产品比第三方卖家的产品更受优待（亚马逊和谷歌就受到这样的指控）。

欧洲最近的《数字市场法案》（Digital Markets Act）提供了进一步的指导，依据它的指导，MSP的行为可能会引起监管部门的关注。除了上文描述的做法外，与卖家最相关的是，MSP试图阻止他们直接向通过MSP获得的用户推销产品，试图让他们购买与MSP核心产品相关的服务，以及限制他们访问和传输其通过MSP生成的数据的能力。

新工具和新技术的出现让各种规模的卖家能够更多地掌控自己的命运，新法规逐步降低了被大型MSP绑架的风险，卖家可以更信心十足地

在除这些平台之外的地方建立强大的业务。我们将看到他们中有更多人利用MSP实现规模增长和财务成功，就像安克和Thrasio对亚马逊所做的那样。存在的一个有趣可能性是，一些卖家可能会对他们的MSP反戈一击，至少局部将其商品化。比如，Epic和苹果之间的法律之争很可能会导致苹果失去将竞争对手的应用商店和支付系统排除在iPhone之外的能力。如果出现这种情况，一些开发者几乎肯定会推出他们自己的专业化应用商店；不难想象Epic的游戏商店或Spotify的音乐商店会出现。更普遍而言，我们预计会出现新的卖家，他们将在iOS和Android平台之外创建新型的平台。明日的大型MSP很可能由今天MSP上的卖家打造。



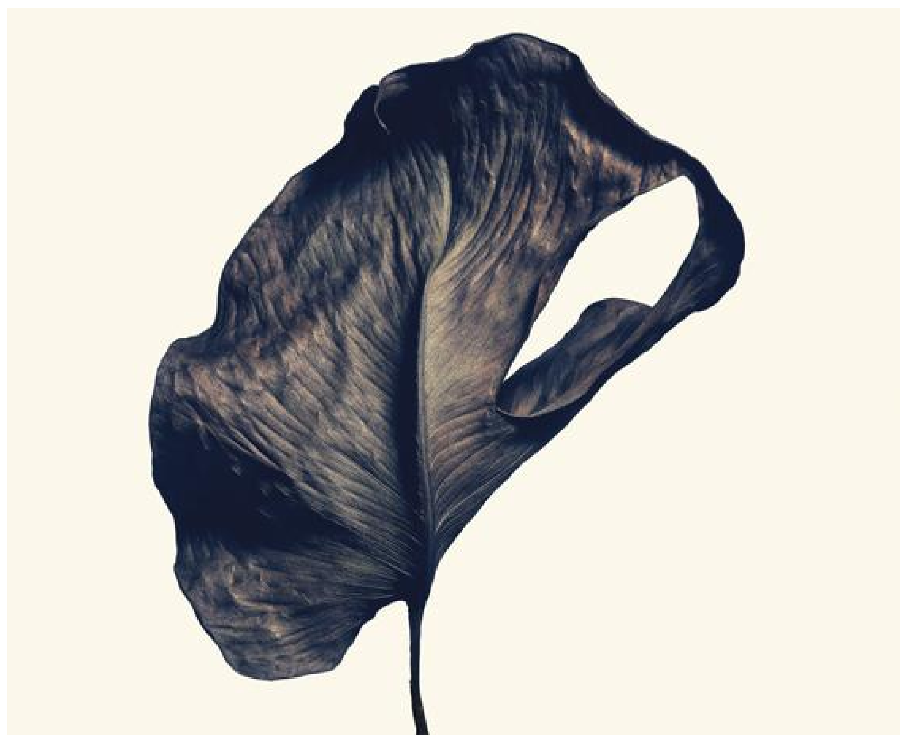
安德烈·哈丘是波士顿大学奎斯特罗姆商学院(Boston University's Questrom School of Business)信息系统学副教授。朱利安·赖特是新加坡国立大学的经济学教授。两位作者对新加坡教育部社会科学专题研究津贴计划（Singapore Ministry of Education Social Science Research Thematic Grant）给予的研究资助表示谢意。本文表达的任何观点、发现、结论或建议均为作者的想法，并不反映新加坡教育部或新加坡政府的观点。

过誉的可持续发展报告

OVERSELLING SUSTAINABILITY REPORTING

肯尼思·普克（Kenneth P. Pucker）| 文
永年 | 译 蒋荟蓉 | 校 李源 | 编辑

我们一直把产出和影响混为一谈。







核心观点

希望

在过去的二十年里，许多人接受了这样的想法：如果致力于评估和报告其可持续发展的业绩，企业将会得到深远的回报。企业会减少对地球的危害，更多地造福社会。投资者和消费者将对业绩出色的公司予以报偿。严格的指标将成为正常规范。久而久之，将促成一种更可持续的资本主义形式。

现实

这种做法没有奏效。报告满是问题，可持续投资被过度宣扬。与此同时，环境威胁继续加大，不平等仍在加剧。

优化

指标能够而且应该得到改进，利益相关者的压力会逐步推进可持续发展。然而，我们也需要更有力的公民参与，更严格的监管，各种投资激励措施，并重新思考让企业或社会取得成功的因素是什么。

在过去的20年里，许多具有前瞻性思维的学者、顾问、高管和非政府组织领导者提出了一种理论，概述了企业如何在更环保、更具社会责任感的同时实现发展。这些被我统称为“可持续发展公司”的人认为，如果企业致力于评估并公开报告其可持续发展业绩，将会有四件事发生：

一、单个企业的社会、环境和治理（ESG）表现将有所提升（因为注意管理ESG评估要素）。

二、可持续发展记录更好的企业股票回报率更高。

三、投资者和消费者会对可持续发展业绩出色的企业予以回报，并对那些落后的企业施加压力。

四、评估社会和环境影响的方法会变得更加严格、准确并得到普遍认可。

久而久之，这种良性循环将促成一种更可持续的资本主义形式。

乍看之下这种方法似乎有效。2011年《哈佛商业评论》刊登了一篇题为《可持续经济》的文章，作者在文中表示，他们相信可持续发展很快将“成为经商之道”。在某种程度上，他们已经被证明是正确的：使用全球报告倡议组织（Global Reporting Initiative，简称GRI）标准——现有最全面的标准——提交企业社会责任（CSR）报告的企业数量在过去20年里增加了100倍。与此同时，根据全球可持续投资联盟（Global Sustainable Investment Alliance）的数据，社会责任投资已增长到30万亿美元以上——占所有专业管理资产的1/3。

然而仔细分析就会发现，评估与报告可持续活动的积极影响被夸大了。在报告和可持续投资得以增长的这20年间，碳排放量持续上升，环境破坏加速（见图表“尽管受到高度关注，二氧化碳水平仍在攀升”）。社会不平等也在加剧，举例来说，虽然现在美国上市公司被要求公布CEO和普通员工薪酬中位数的差距，这个差距还是变得更加悬殊了。

事实证明，报告并不代表进步。评估通常不标准、不完整、不准确，会产生误导。在标题上标榜信息披露的新里程碑、大肆宣扬社会责任投资，通常只是空想的“绿色愿望”（greenwishing）——这是前ESG投资经理邓肯·奥斯汀（Duncan Austin）创造的新词。更糟糕的是，对报告的关注可能适得其反，阻碍实质的进步——消耗带宽，夸大收益，分散注意力，使人们看不到进步真正需要的是改变心态、监管和公司行为。

不符合标准

身为可持续发展公司的热心成员，我也曾经犯过这种错误。从1992年至2007年，我供职于Timberland，这是一家致力于将商业与正义思想相结合的鞋类和服装公司。我在那里任职期间（中间有七年担任首席运营官），Timberland的社会责任工作有三大支柱：尊重人权、环境管理和社区服务。

我们认真对待这些承诺。1995年，Timberland开始为员工提供40小时的带薪社区服务时间；它是最早使用可再生能源为工厂供电的上市企业之一；在鞋盒上打印“绿色指数”分数，率先通过包装标识让消费者了解产品的环境和社会影响。此外，Timberland早在2001年就发布了一份企业社会责任报告，2008年开始在每季度发布财务报告的同时发布此类文件。我们相信，评估和透明度将促使行业内竞相寻找可持续的解决方案，并引导投资者和消费者施加健康的压力。

Timberland对商业和正义的关注带来了强劲的财务业绩，并建立了强大的文化。我们甚至还获得了企业公民总统奖。然而，我们认识到，改变一个行业的竞争规则极其困难，需要的远不止个人的行动。此外，报告并不能确保改善环境和社会——尽管人们通常将二者混为一谈。虽

然一些研究人员确实发现了ESG业绩与财务回报之间的关系，但目前也只是相关而已。我们实际上不知道强劲的ESG业绩是否能带来更好的回报，或者两者是否都是高水平管理的结果。

《可持续经济》一文发表十年之后，第一作者伊冯·舒伊纳德（Yvon Chouinard）——巴塔哥尼亚（Patagonia）创始人、一位真正的环保先驱——不再特别乐观。他最近哀叹道："满世界都是增长、增长、增长，这就是地球毁灭的原因。"其他著名的可持续发展领袖也对评估和报告的前景感到失望。Aspen滑雪公司可持续发展高级副总裁、《实现绿色环保》（Getting Green Done）一书作者奥登·申德勒（AudenSchendler）称，"评估和报告本身已成为结果，而不是改善环境与社会结果的手段。这就好像一个人决心节食并开始狂热地计算卡路里，但却又继续吃同样数量的奶油夹心饼和奶酪汉堡。"

可持续发展报告的局限性也开始在Timberland显现。在我任职期间，尽管领导团队的用意很好，但随着公司收入增长，公司的环境足迹也在增长。从我离开后的某一时起，也是在公司2011年被出售给威富（VF）之后，Timberland因计算困难而不再给鞋盒贴上绿色指数分数的标签。此外，VF也不再单独报告Timberland的碳排放，尽管它披露的集团总体足迹可信度非常高。

报告存在的问题

毫无疑问，关注重大ESG问题可以为单个企业带来更好的社会、环境和财务结果。企业很可能会得到资本成本下降的回报（因为成为了更好的风险管理者），而且对可持续发展的关注可以提高利润率，提升品牌价值。即便如此，企业的可持续发展努力总体上尚未对社会或这一星球产生太大影响。此外，报告本身也存在一些非常现实的问题。

缺乏授权和审计。多数企业可以自行决定遵循哪里的标准、在其可持续发展报告中包含哪些信息。此外，虽然全球90%的最大企业现在都发布企业社会责任报告，但其中只有少数企业的报告有第三方认证。因此，许多输入的数据具有误导性且不完整。相比之下，财务报告遵循的是统一的标准，而且有仲裁人（在美国就是证券交易委员会）保证合

规。

似是而非的目标。2016年一项对4万多份企业社会责任报告进行了调查的研究表明，只有不到5%的报告企业提到了制约经济增长的生态限制，不到1%的企业表示在开发产品时纳入了符合专家对地球环境安全界限认知的环境目标。相反，多数企业是根据自身能力或愿望来设定目标的。时至今日，基于科学的目标以及相应的企业排放分配指标已变得更加普遍，但仍然未能充分普及。

不透明的供应链。为了追求低成本劳动力而做出的决定，导致供应链高度分散，商品生产商通常远离终端用户。在我最了解的鞋类和服装行业，供应链已经从视野中消失了。在Timberland任职时，我们绝大多数的靴子和鞋子都在Timberland自有工厂生产，这些工厂几乎全都在美国。工厂的工人就是我们的顾客；社会和环境决策对当地产生了影响。现在情况不再如此。如今Timberland至少85%的生产都在海外，主要是亚洲。此外，在整个行业，供应链已变成多级式供应链，承包商越来越多地向分包商外包，难以追踪。审计未能阻止社会和环境的破坏。

不透明性也困扰着其他许多行业，包括食品、汽车和建筑业。沃尔玛的首任首席可持续发展官安迪·鲁本（Andy Ruben）指出，“即便是沃尔玛这种有影响力的公司也发现，很难真正了解日益全球化和相互关联的供应链中正在发生的事。”

复杂性。技术的进步（人工智能、卫星、传感器、区块链等等）为企业提供了评估和监测其环境影响的新工具。然而，涉及重要可持续发展指标的报告仍然存在漏洞。

比如神秘而重要的碳评估。为获得其碳足迹的全貌，企业需要评估三种形式的排放：由自身设施和车辆产生、在其直接控制之下的排放（归类为范围1）；与其所购电力相关的排放（范围2）；其他所有上游和下游的排放，包括供应商和分销商、员工出差以及用户使用所销售产品产生的排放（范围3）。全球领先的企业碳排放数据采集机构CDP称，披露此类数据的企业中，只有不到一半的企业真正跟踪和报告了范围3的排放。

这绝不是件小事。对许多企业来说，范围3的排放占了其温室气体影响的大部分。比如，Timberland在2009年估计，其95%以上的碳排放

属于范围3——而且无法跟踪。复杂性、工具的缺乏以及上游供应商和下游用户缺乏评估，使得企业几乎不可能获得完成排放综述所需的数据（参见图表“跟踪范围3排放的挑战”）。

跟踪范围3排放的挑战

评估一家企业的范围3温室气体排放——超出其直接控制范围、与其所购电力无关的那些排放——是一项艰巨的任务。对于Timberland来说，这在一定程度上意味着要提供明细，说明在每年生产和运输大约三万个产品组件期间每个供应商产生的排放。



注：此图过于简化了挑战。全面评估范围3的排放还需要关于消费者维护和产品寿命终止阶段的数据（例如一件服装被烘干时或丢弃的一双鞋子在焚化场被焚烧时产生的排放）。

（返回原文阅读）

令人费解的信息。即使对于那些关心可持续发展问题并执意获取可持续发展信息的消费者来说，企业社会责任报告通常也令人困惑。比如，巴塔哥尼亚称生产一件羊毛外套会产生20磅的二氧化碳，Levi披露的生产和后续护理（洗涤）一条501牛仔裤会给淡水或海洋环境增加48.9克的磷，消费者该如何解读？与温度或卡路里不同，消费者没有直观的参考点来理解许多环境影响的指标。即使是看起来容易掌握的指标也可能令人困惑。看看生产一升瓶装可口可乐所需的水量：使用不同的评估方法，可口可乐公司得出的结果从不足两升到70升不等。

对发展中国家的忽视。在推行报告的过程中，宣扬可持续发展的人群主要关注的是美国和欧洲的上市公司。然而在未来几十年中，消费、排放和社会影响方面的最大增长将出现在中国、印度和非洲。发展中国家的制造商已经开始更多地转向本国市场寻求增长。如果希望保护关键的全球资源，这些市场上的企业就需要成为更高效的资源管理者，拥有更强大的治理架构。

可持续投资方面的问题

即使企业社会责任报告存在严重缺陷，对可持续投资的需求也在迅速增长，并会产生积极的社会和环境影响。对不对？

情况要是那样就好了。

我在2000年至2007年担任Timberland首席运营官期间，曾28次与CEO和首席财务官一起向华尔街发布季度业绩。CEO每次都会用1/3的稿子阐述Timberland的正义（或ESG）目的，从来没有收到过针对这部分提出的问题。我最近与一家市值超过300亿美元的上市公司的首席财务官交流，觉得在这一点上并没有太大变化。这位首席财务官说，他在过去的1200次投资者陈述报告中一共收到了三个专门针对ESG事务的问题。即使假设多数投资者都深切关注这些问题，我们也不清楚他们施加的压力能否带来真正的社会和环境进步。以下列出的是部分原因：

对“可持续”的无益定义。根据全球可持续投资联盟的数据，被归为社会责任投资的资金有近2/3属于“负面筛选”基金。这些基金符合可持续发展的条件，因为排除了一种或多种投资类别（如烟草或枪支）。这种投资可能会吸引个人投资者，但对跟踪、促进或回报ESG影响几乎毫无作用。更令人担忧的是，那些明确以可持续性作为卖点的基金并不总是符合宣传。巴克莱银行（Barclay）2020年的一项研究调查了20年来的ESG投资，发现可持续发展基金所持股份与传统基金所持股份没有区别，《华尔街日报》（Wall Street Journal）的一项调查显示，2019年的十大ESG基金中，有八支投资于石油和天然气企业。





不可靠的评级。可持续发展运动的一名发起人约翰·埃尔金顿（John

Elkington）1994年提出了报告的“三重底线”框架。这一下打开了闸门：随后其他数十个框架被提出，标准制定机构和评级公司大量涌现。可是，ESG评级机构数量的增长并没有提高可靠性。如前所述，由于数据是自愿共享的，大多未经审计，而且不完整，因此存在结构性的评估与报告问题。麻省理工学院斯隆管理学院的研究人员最近对六家顶级ESG评级公司开展了一项研究，得出的结论是，“不同提供商的评级大相径庭……各家评级之间的相关性平均为0.54，范围在0.38到0.71之间。这意味着决策者从ESG评级机构获得的信息相对嘈杂。”此外，评级机构通常好像不知道企业内部实际发生的情况。比如，大众汽车和英国快时尚零售商boohoo在各自丑闻（大众在柴油车排放上的欺骗和boohoo对工厂工人的剥削）曝光之前都获得了ESG评级公司的高分。

标准制定者、评级机构和数据的巨大数量产生了事与愿违的效果。普华永道（PwC）2016年报告称，虽然100%的受访企业对其提供的信息有信心，但只有不到1/3的投资者也表示有信心。哲学家奥诺拉·奥尼尔（Onora O¡¯Neill）所做的研究帮助解释了原因。她指出：“增加透明度可能会产生大量未整理的信息和错误信息，如果不能加以整理和评估，这些信息只会造成混乱。这可能会增加不确定性，而不是信任。”





缺乏可比性。根据ESG业绩来比较企业几乎是不可能的。比如石油和天然气行业，各公司以不同的方式报告可持续性：据佩鲁贾大学的研

究人员所言，51个相关的GRI指标中只有4个出现在各公司3/4以上的GRI报告中。有时甚至很难对一家公司的业绩进行年度比较，因为方法和决策指标不同，或评估同一事物的标准发生了变化。

评估社会责任投资成功与否时的挑战。虽然衡量股本回报率相对简单（尽管将回报率归因于特定因素具有挑战性），但是评估ESG影响则要复杂得多。迄今为止，几乎所有的学术研究关注的都是ESG计划如何影响财务业绩，极少探及ESG投资如何影响员工或自然资源。换言之，如果社会责任投资的目标之一是带来积极的社会和环境结果，我们如何才能知道这种投资是否有效？最近的一项研究没有发现什么证据证明它有效。研究者认为，绝大多数ESG投资被分配给共同基金，这些共同基金要么远离特定行业（主要是烟草和武器行业），要么将ESG数据纳入购买股票的决策（主要是为了优化财务业绩）。然而，这两种投资策略都没有产生有意义的社会或环境结果。

真正有效的影响力投资难以扩大规模。社会责任投资中一个规模虽小但增长快速的细分部分——影响力投资——专注于解决社会挑战。一些影响力投资者明确表示愿意进行财务权衡；另一些则承诺在不对市场回报率产生负面影响的情况下解决社会和环境问题。这里也存在问题。即使会有一部分这样的投资能够带来社会或环境进步的前提，分配给这类投资的资本也远远不足以应对我们面临的巨大挑战。允许企业忽略外部效应——企业运作对社会产生的溢出效应——就可能出现这种情况。

焦点集中于何处

Timberland的大部分可持续发展努力都投入到了评估和改善公司可以控制的领域，比如在一些建筑上安装太阳能电池板，在办公室和零售店安装LED灯泡，并限制承包商工厂的工作时间。真正尝试过改善社会和环境业绩的其他企业总体上也做出了类似的举动：关注系统思考者所称的参数——在不改变更大系统的情况下，可以上下调节来改变性能的刻度盘。

然而，研究人员发现，这些参数很少产生真正的影响力。《增长的极限》（The Limits to Growth）一书的第一作者、已故的达特茅斯学

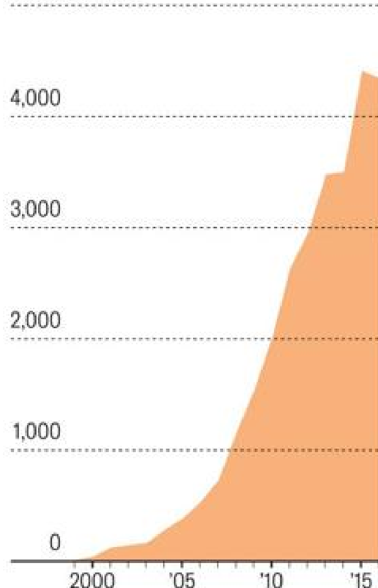
院系统动力学杰出教授唐奈拉·梅多斯（Donella Meadows）分析了影响系统性能的12种干预类型，得出的结论是：参数的作用最小。大概99%的努力都花在了参数上，她写道，“但这些参数没有起到多少杠杆作用。”

能够移动指针的高杠杆干预措施大多不受单个企业的控制。这种干预措施不会在企业界流行，因为需要修改管理企业行为的规则，需要重新给资源定价以应对市场失灵，也需要重新定位公共资产的配置方式和权力的分配方式。

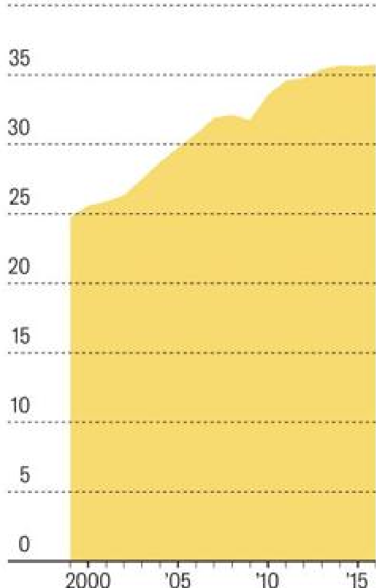
尽管受到高度关注，二氧化碳水平仍在攀升

社会和环境业绩报告的急剧增加并没有遏制碳排放的增长。

采用全球报告倡议组织标准的企业社会责任报告



全球二氧化碳排放



来源：全球报告倡议组织；Worldometer

（返回原文阅读）

可惜，可持续发展公司对评估和报告的关注——以及“只需要市场变革就足够了”这一基本的前提——可能阻碍了这些急需的结构性转型。误信“创造共享价值”和“循环经济”等过度炒作的方法也可能起了相同作用；这些方法被吹捧为双赢、无痛的解决方案，但支持者援引案例研究而非实证研究作为证据。2019年，气候变化活动家格雷塔·桑伯格（Greta Thunberg）在气候变化框架公约第25届缔约方会议（COP25）上的演讲中敏锐地指出，“最大的危险不是无所作为。真正的危险在于，政客和CEO让局面看起来像要发生真正的行动，而事实上除了机巧的会计和新颖的公关之外几乎没有任何实际行动。”

这并不是说投资者和企业不能有所作为。企业努力实现基于科学的目标，有望推动改进。好消息是，苹果和微软等公司正致力于实现净零排放，包括范围3的排放，其时间框架与“地球界线”倡议一致。前不久宝马宣布，供应商碳足迹将是未来采购决策的关键因素，而由谷歌部分资助的联盟Climate TRACE正在开发一种基于卫星的工具，以实时测量包括范围3在内的所有排放量。这些都是好的进展。

但是，要想让全球排放下降，并有效应对日益严峻的环境和社会挑战，我们必须采取更积极的做法。起步阶段可以参考以下建议。

评估少而精。目前的ESG评估官方机构和框架过多，令企业运转不畅、困惑不解，带来沉重负担。所幸，五家主要的标准制定机构和评估机构——包括GRI和可持续发展会计准则委员会（Sustainability Accounting Standards Board）——正在合作精简和协调报告标准，欧洲委员会（European Commission）和国际财务报告准则基金会（International Financial Reporting Standards Foundation）则在努力改进报告的惯常做法。我希望最终结果是要求企业达到一个在自然所允许的范围内尽可能透明、严格讲求科学性的目标。无论最终普遍采用何种标准，可持续发展报告都必须经由权威仲裁机构授权和审核。

动员。既得利益和体制惯性一直是阻碍进步的巨大障碍。自我监管的尝试带来了增量收益，被企业照单全收，并提供了持续促进增长的压力。然而，越来越多的证据表明气候变化有害，而且还在加速，基层呼吁行动的全球运动——如日出运动（Sunrise Movement）和350.org——正在制造民权英雄约翰·刘易斯（John Lewis）所说的“好麻烦”。

把政府资金花在正确的事情上。根据国际货币基金组织（IMF）的数据，2017年全球对化石燃料的补贴超过5万亿美元。在美国，数百亿美元用来补贴包括乙醇在内的生物燃料。这毫无意义。我们正在用纳税人的钱来补贴加速未来环境破坏的能源。试想一下，如若政府将这些资源投资于碳捕获的研发、建筑改造的激励措施，或者刺激可再生能源更快增长的基础设施，那该多好。

改变系统。高管和投资者按照制度的规则和激励机制运作。如果他们的行为要改变，政府制定并执行的规则也需要改变。更具体地说，需要实现的改变包括：应该阻止企业拉拢监管机构；碳排放应该设定上限或征税，反映其社会成本；应鼓励农业行业从喷吐碳转向封存碳；立法者应禁止建造新的热煤工厂作为一次能源的来源。

此外，正如梅多斯在讨论系统干预的杠杆点时指出的那样，我们对世界如何运转的思路和假设可能会产生深远的影响。一个可持续的系统最终需要思考模式的根本转变，主流目标从创造财富转变为幸福感，并将注意力从GDP转移到经合组织（OECD）幸福指数等指标。致力于再生农业、重复利用和集体价值等概念的努力，代表着我们朝正确的方向迈出了第一步。

经过20年的努力，应该清楚的是，仅靠市场无法应对日益恶化的社会和环境挑战。英国经济学家保罗·科利尔爵士（Sir Paul Collier）很好地总结了这一情况，他说资本主义“不适合自动驾驶”。在其250年的历史中，资本主义周期性地脱轨。这种时候就要由公共政策来让它重回正轨——公共政策以及普通公民、企业和家庭的努力。”

归根结底，企业存在于一个更广泛的系统中。对股东至上的痴迷给高管和投资者带来了好处，但也给年轻一代留下了一份惊人的账单。这张过期发票包括环境退化、生物多样性丧失、收入不平等和气候变化。展望未来，稳定和繁荣需要高管领导倡导结构性变革，不再只关注下一季度的营收数字。毕竟，就像可持续发展公司的成员一样，他们也希望传给下一代的世界比自己当初继承的世界更美好。



肯尼斯·普克是塔夫茨大学弗莱彻商学院高级讲师，波士顿大学奎斯特罗姆商学院讲师。他是

Berkshire Partners公司顾问总监，曾任Timberland首席运营官。

一场长期失业危机正在美国酝酿

A Crisis of Long-Term Unemployment Is Looming in the U.S.

奥弗·沙龙（Ofer Sharone）| 文
永年 | 译 时青靖 | 编校

随着美国逐渐从新冠疫情中解脱出来，它需要更好的办法来应对堪比大衰退的长期失业。



新冠疫情重创了美国的就业，从临时性的下岗到彻底解雇。据我计算，目前，超过400万美国人已失业6个月或更长时间，其中包括150万左右的白领工人。虽然总体失业率相比去年春天的峰值有所下降，但长期失业(LTU)人士的比例却在继续攀升，目前已达40%以上，这一水平的长期失业堪比大衰退(Great Recession)，除此以外，60多年来在美国还从来未见过。

当然，大衰退就业危机与新冠疫情就业危机的原因各不相同。可是，长期失业的耻辱感却可能相似，尤其是对知识型员工和年长员工而

言。美国人希望相信，如果你做的是“正确的”事情——勤奋学习、上好大学、在好公司找一份工作——你的事业不会突然之间跌落悬崖。可它有可能发生，而且真的在数百万人身上发生了。既然美国正面临人口老龄化以外的另一场日益严重的就业危机，从社会学角度了解长期失业的影响对于制定应对之策至关重要——无论是对企业还是对失去工作的个人。

我在过去15年里对美国白领专业人士失业问题的研究表明，雇主和前同事对长期失业所持的错误理解是失业人员可能面临的最大障碍之一。这一普遍存在的耻辱感会导致孤立，使找工作成为令人丧气的事情，并破坏幸福感。如果能更好了解长期失业的危害性，加上我正在试点的一个新策略，对长期失业员工给予社会学认知上的支持，这是否能够提升幸福感并增加最终找到工作的可能性？

为帮助回答这个问题，我在2013年至2015年期间对来自波士顿地区的120名求职者进行了访谈，以更好了解他们在大衰退之后的长期失业经历。参与者失业时间有6个月或更长，年龄在40-65岁之间，之前从事的是白领职业，并且在积极寻找工作。我对招聘人员也进行了访谈。我所发现的是带偏见的、过时的、不透明的招聘行为，着重强调的是令求职者疲惫懊丧的人际关系以及人们在个人和社会幸福感方面的负面变化。

带偏见的招聘行为

年龄偏见。对于许多发现自己突然失业的终身专业人士来说，寻找新工作之初都怀着事业长期成功人士身上所具备的那种乐观态度。然而，这样的乐观可能会迅速变成困惑。史蒂文失业前拥有长期成功的事业。被解雇前，他从事的是中等教育领域的工作，从辅导员一路晋升到校长。求职一年未果之后，史蒂文报告称，他的申请似乎消失于一个“黑洞”。当我跟他交谈时，他摇了摇头。“在人生的这个阶段，我感到愕然。”

劳拉是一名招聘人员，她对我的调查结果并不感到意外。“是的，通常而言，我得说，年龄较大的员工的确会受到歧视。”当我探问原因时，

她对自己以及招聘经理们的成见十分坦诚："年龄较大的人可能没有精力和足够的学习能力去和年轻人竞争。"

另一名招聘人员乔迪附和承认这些成见的普遍存在，并解释说，正因为如此，"你很少看到一则招聘广告征招具有15年经验的求职者。多数招聘广告都有希望的经验年限范围，通常不超过5到8年。"她停顿了一下，然后以不安的语调表示："如果求职者有更多[经验年限]，这就成问题了。"

即使名牌大学的学位或名牌公司的工作经验可能也无济于事。据另一位招聘人员凯瑟琳称："你可能拥有麻省理工学院或哈佛大学的高级学位，但如果你已工作了20年，你的年龄大了而且失业了，那么这个人的日子就会非常难过。"

失业偏见。除了年龄偏见以外，仅失业这一事实就会招致偏见，这种偏见会随着失业时间的延长而增加。乔迪解释道：

"有一种看法认为，失业或下岗的人不是企业中表现最佳的人。潜在雇主的看法是，'如果一家公司真的需要人手，如果他们有自己最优秀的员工，他们就不会解雇那些人。他们要裁撤的可能是表现不好的人。'现在看来，情况显然并非总是如此。企业可能因各种各样的原因裁员。但那种看法就是存在。"

如果求职者在几个月内未找到工作，这一新的就业障碍就会让其他任何障碍显得不足挂齿了。招聘人员杰夫这样表示：

"你发现他们前一次有工作的时间是在一年前，于是立刻想到一个问题：'啊，为何会这样？'雇主内心开始依赖他人的意见来帮助他们做决定。显然，其他招聘人员、其他招聘经理已经替他们做了决定，即，由于某种原因，这个人不可录用，否则他们去年早已被人录用了。"

成功偏见。面对这些障碍，加上与日俱增的经济压力以及对就业空白期不断延长的担忧，许多求职者将他们的求职范围扩大到包含级别更低的工作。直觉上这在情理之中，可是另一个障碍出现了：他们自己先前的成功。由于在他们的领域已经达到了相对较高的级别，企业现在拒

绝考虑他们成为更低级别工作的人选。

道格的故事就是例证。他从业之初是在一家小公司当工程师，并曾逐步晋升到了主管的职位。由于主管的职位极少，而工程类的岗位则多很多，在寻职数月之后，道格转移了他的关注焦点。然而，他很快认识到，工程职位“可能是强人所难之选，因为我已经担过其职了。我曾听说过一种说法，而我现在有点明白了，那就是雇主要找的是谋求上进的人，而不是退步的人”。

招聘人员埃玛证实了道格的领悟。“我会听到许多公司表示‘我们不会找有20年工作经验的人。他们资历过高。他们做此工作会感到无趣。他们做此工作不会开心’。”

资历不足偏见。为避免资历过高陷阱，有些求职者考虑转换到一个新领域，这样他们过去的工作经验就不会对他们不利。比如，辛迪从事营销工作已有10年。高级别营销职位极少，而在申请较低级别的营销职位时，辛迪被告知她资历过高。于是，她决定“闯入全然不同的领域——活动策划”。不过，虽然在寻找营销工作时她被告知自己资历过高，但在争取活动策划职位时，大门又因相反的原因而关上了：

“我被告知，我不够格，因为我在活动策划领域没有任何有偿经验。就这样，我陷入了困境……我现在指望通过入门级职位跻身一个领域，而我是一个拥有其他所有经验的人。我曾经去参加过一次面试，恰好是我想要的工作。我实在是太兴奋了，[面试官]看着我的样子仿佛我有10个脑袋。‘你在干什么’他只是觉得我疯了。”

也许像辛迪这样的求职者会发现，鉴于我们身处一场历史性的疫情之中，雇主对职业变换有了更多的理解。然而，我关注的是后新冠疫情时期。大衰退之后，随着经济的复苏和总体失业率的下降，雇主对长期失业者的怀疑态度只会增加。对于这段时间仍然受困于长期失业的数百万工人而言，经济复苏是一把双刃剑：更多的机会，但也有更多的耻辱。在缺乏协调一致的努力来防止后者的情况下，很有可能的是，随着我们摆脱疫情以及经济恢复正常，长期失业者可能会越来越多地陷入困境。

联络人脉的隐性代价

我问过招聘人员——考虑到年龄较大的长期失业求职者在诸多层面所面临的偏见和歧视——他们会如何建议某人去找到专业性的工作？答案众口一词：联络人脉。虽然这一传统的建议有些价值，但我在研究中还是发现，对于长期失业的职工而言，联络人脉可能会让他们的社交和情感健康付出沉重代价。

起初，我访谈过的长期失业求职者有许多以前的同事，或者与能够联系的人有其他职业关系。多数人发现，联系这些人以求获得推荐和介绍是相对容易的事。

可是，随着时间的推移，这一策略变得愈加困难。让招聘人员对长期失业求职者产生怀疑的污名阴云在人际关系的背景下同样以几种方式在起作用。

自信。莎伦是哈佛大学毕业生，曾就职于几家著名银行。她这样表示：“多数长期失业人员遇到的问题是，由于我们没有工作，有一种看法认为问题出在我们身上。我认为这会影响到你的自信和你对自己的看法。这会妨碍人们看到你能做出何种贡献。”在寻找工作一年多无果之后，莎伦注意到，一想到联络人脉，“就会让我心绪难安”。当莎伦想到与过去的同事进行联系时，她的脑子就开始想象他们“在想‘她还没有工作吗？她出了什么问题吗？’”

羞耻。对于那些身份与职业成功紧密相关的人来说，与以前的同事联系时也会产生耻辱之痛。”“这勾起人的羞耻心，”斯蒂芬向我表示，“许多我认识很长时间的人把我当成老板，或者至少当我是同行。而我现在说的是：‘帮帮我，我什么都愿意做。’”在人生这个阶段，与前同事拉关系的行为本身就感觉像是宣布自己的职业已告失败。

自我怀疑。随着时间的推移，由于求职者再三遭拒的经历以及由此产生的自我怀疑，联络人脉也变得愈加困难。比如，查尔斯在解释自己联络人脉遇到的困难时，认为原因在于自己对以下问题的怀疑：“我身上有什么让人感兴趣的东西？我能够给这个人提供什么？”他解释道，在这些问题背后是一个更为深层的问题：“我有什么样的自我价值和自尊？”

“乞丐”这个比喻频繁出现在身处这种境地的求职者身上。史蒂文这

样描述道：

“我有可能找到工作的唯一途径是通过私人关系。我参加过专业性的企业会议和活动，但我感觉就像是手里拿着帽子的乞丐。一个曾经非常独立、曾经自食其力、曾经身为协调员的人很难张口说出‘把锡杯放在你手里’这样的话。我不喜欢这个表达，我也不那样做。但在内心，我本能地觉得自己在讨要东西，我会被人认为配不上那份工作或不符合资格。”

真实性。人脉中同样具有挑战性的一个方面是不真实的感觉，或者如某个人所说的那样，感觉像是“二手车推销员”。长期失业求职者的一个广泛共识是，有效利用人脉需要进行层层掩饰。需要掩饰的东西包括失业的时间长度、经济绝境、持续的情绪起伏和信心缺乏。所有这些层层的掩盖都会产生不真实的感觉，然后这种感觉也必须掩盖，还有一种担忧，唯恐这诸多掩饰不会有效，会败露，被人说成是骗子。

实际上，长期失业时联络人脉的主要挑战之一是，有必要掩饰伴随长期失业而来的自我怀疑和情绪波动，并展现恰恰相反的一面：信心和正能量。莎伦对这一挑战进行了解释：

“在联络人脉时，对于现状给你的感觉以及你脑子里的想法，你能够透露的也就这么一些东西。你必须摆出开心的面孔，而且你必须信心十足。可是在内心中，你并不总是充满信心，你不是一直都开心。你必须小心翼翼地挑选措辞，看看如何来回答这些问题。对于那些没有意识到我脑子里正在经历这整个复杂对话的人来说，这可能会被解读为：‘她在掩饰什么？’或者‘她不想让我知道的是什么？’好吧，我不想让你知道的是，我真的渴望一份工作，我希望你们能给我一个找到工作的机会。如果你们无法给我，我需要继续去找。”

最终，这些经历让人难以有效利用人脉，而且会削弱身为自信专业人士的员工身份中的核心元素。这反过来又可能加剧与长期失业伴生的内心波动。有些人可能想知道，这一次情况是否不同；鉴于这是一代人一遇的疫情，也许长期失业的员工不会受到他们以前同事的轻视。但这种辱没感在不久前的一代人一遇的金融危机之后也是经久不散的；尽管

我很乐意更加乐观，但在没有新干预措施的情况下，我没有看到任何理由来指望这一次情况有所不同。

社会学认知支持的力量

如果招聘行为和人脉带来的弊大于利，什么东西可能才有帮助呢？

为探究这个问题，我与一群职业指导师和顾问进行了合作，他们同意在一个名为职业转变研究所(Institute for Career Transitions,简称ICT)的非营利组织旗下为长期失业求职者提供免费的支持。ICT提供的支持在两个重要方面有别于传统上支持失业员工的形式。

了解长期失业发生的原因。虽然传统的求职者支持都以策略开始，以策略结束［个人简历、人脉、领英(LinkedIn)等等］，但是ICT首先是从社会学角度对长期失业求职者所面临的障碍的结构性特征进行解释。为抵消内化耻辱感和自责的倾向，社会学认知支持避免了一些信息，这些信息可能会夸大单项求职者策略在影响求职结果方面所起的作用。比如，在各种ICT支持聚会上，我直接讨论了上述令人警醒的研究结果。

这种“社会学角度的指导”重点在于阐明机构格局，进而理清长期失业求职者个人经历的背景。对多数求职者来说，招聘机构就是一个黑匣子；打开这个匣子可以实现双重目的，即，去除雇主拒聘中的个人因素，从而减少自责和内化的耻辱感，再就是指明可行的策略。这有助于人们以不那么针对个人的方式去理解他们在劳动力市场的经历，这会减轻失业带来的情绪影响，有助于保持继续求职所需的韧性。

公开分享长期失业的经历。除了理解障碍之外，支持的另一个重要方面是强调这样一个事实，即，长期失业几乎会无一例外地产生困难的负面情绪，破坏身份认同，并让人难以获得社交情绪支持。社会学角度的支持明确鼓励求职者与指导师和同辈分享困难的经历和负面情绪。

当求职者公开分享他们的困难经历时，得知其他许多人也在“同一条船”（这是许多受访者重复的话）上，他们会如释重负。只有通过坦诚的交谈，人们才能认识到这种经历的共同本质，而这反过来又可以创造情感上相互支持的可能性，减少情感孤立的体验。

莎伦将她在ICT的体验与其他就业支持背景进行了对比：

“与其他[求职者]建立良好关系的一大障碍是，指导师不希望你在这个过程中讨论负面情绪和经历。任何时候你表示自己感觉多糟或你的处境有多糟，你都会被制止。我想，他们认为只有通过谈论高兴的事才是在帮助别人；然而，在某些方面，他们把事情弄得更糟。你需要为负面的垃圾提供发泄的地方，而知道自己并不孤单会有所帮助。”

蒂娜过去担任过项目经理，她解释了分享负面经历是如何可以成为能带来解脱感的支持中一个重要方面：“当身处一个群体的时候，你意识到错不在你。你没有任何问题。每个人的处境都一样。”

史蒂文描述了类似的效果，指出这些聚会如何开辟了讨论禁忌情绪的道路，这让他不太可能因失业而自责。一旦史蒂文公开谈论并支持他人谈论他的羞耻感时，他也开始对自己和其他所有长期失业求职者有了认识：

“错不在你。是你身外的原因。放下内疚感，这样你就能够更有效地应对这个受人操控的系统。内疚起的唯一作用就是让你动弹不得。驱除内疚之心，系统可能仍然还是同样那个受人操纵的系统，但至少你在这个系统中会更好地运转。”

有意思的是，这些经历让求职者通过人际交往的方式互相支持，互相介绍可能与自己的职业无关、但可能对别人来说十分理想的联系人。在这种背景下联络人脉的体验截然不同于“乞丐”和“二手车推销员”的体验。比如，丹尼尔以前在一家生物技术公司担任科学家，他对其他背景下进行人际交往时必须装腔作势的压力感到厌恶。他在与同为长期失业求职者的人交流时的感觉全然不同。“这可能是我第一次和一群人在一起，这很不错，真正的人际交往。这自然得多。你在那里遇到的很多人都有相同的意图。”

换句话说，当你与别人处境相同时，没有必要去乞求、掩饰或假装。

疫情期间如何实施这种战略

当然，任何形式的指导型支持都有一个明显的局限性，即，它改变不了长期失业潜在的结构性根源。解决招聘过程中的偏见和羞耻感也需要在政府和企业层面的解决方案。由于我的研究专注于白领员工，所以还需要进行更多的研究来了解其他类型员工的经历。

然而，这些访谈表明，社会学角度的指导有助于长期失业求职者的求职和幸福感，即使不是所有人都找到了新职位。这使我相信，社会学认知型支持计划对于长期失业人员的幸福感至关重要——未来几年的情况可能就是如此。

长期失业求职者尤其应该寻找提供支持的组织，无论是在教堂、非营利组织还是州职业介绍中心，并且要确保其支持不仅仅注重如何写个人简历或如何与人交往，而且在方法上讲究整体性，并认识到长期失业对个人的各种影响。

对于希望启动这类支持计划或改善现有支持的任何组织、城市或州，我推荐由工作干预网络(Work Intervention Network, 简称WIN)打造的全新培训手册和研讨班。WIN计划由波士顿学院的戴维·布卢斯坦(David Bluestein)领衔，是跨学科学者和从业者（包括我自己）之间的合作，他们关注的重点是在心理学和社会学层面对失业予以的支持，特别关注的是耻辱感与情绪破坏的影响。

正如大衰退和新冠疫情教给我们的那样，无论你在哪里获得学位，无论你多么有经验和能力，你都可能因非自身过错的原因而陷入长期失业。了解耻辱感在就业市场的作用对政策制定者和雇主来说是实现我们公平和贤能社会理想的关键性的第一步，对陷入长期失业的个人来说，这也是关键性的第一步，让他们认识到他们并不孤单，他们没有任何错，他们可以通过与他人携手来找到力量和支持。



奥弗·沙龙是长期失业问题专家，著有《有缺陷的制度/有缺陷的自我：求职与事业经历》(Flawed System/Flawed Self: Job Searching and Unemployment Experiences)（芝加哥大学出版社）一书。沙龙在加州大学伯克利分校获得社会学博士学位，在哈佛大学法学院获得法学博士学位，目前在马萨诸塞大学阿默斯特分校任社会学副教授。

人员优化调整方法论

谢克海｜文 李全伟｜编辑

本文系统论述企业人员优化调整的问题，提出优化调整“ABCD论”，即把企业人员清晰区分为ABCD四类，分别采取不同的策略，特别是提出如何有效识别A类人中的A假，并指明了人员优化调整的指导原则。





企业的竞争力、活力以及经营成果主要取决于其各个生产要素能否高效配置，而其中最重要的就是人——这一核心生产要素的配置。在宏观环境处于常态时，企业间的竞争本已经十分激烈，当宏观环境发生巨变时，如经济大周期、行业大周期、重大事件等等，企业生存与发展将遇到极限挑战，这更需要企业沉下来思考，如何调整人员配置，才能够应对外部挑战，度过危机。企业中常常出现这样的场景：企业全体人员的考核结果摆在决策层面前，接下来如何进行用人决策？究竟谁应该离开组织，谁应该腾出位置，即你该优化谁？谁是明日之星，谁能担当重任，即你该提拔重用谁？本文将探讨其中前一个问题，也就是人员的优化调整。

本文对160余家不同行业、不同规模的企业中超过1100名管理人员，通过基本一致的评价方法和评价工具进行长期研究与实践，对过去14年来所累积的15.1万份问卷进行了研究分析，并对这些管理者的实际业绩与素质表现开展了持续跟踪。在对数据报告和跟踪结果综合研判的基础上，对人员优化调整的问题有了一系列的重要发现。

ABCD人员分类

清晰区分是管理的前提。企业要解决人员优化调整的问题，首先需要对组织中的人员进行区分。关于区分的维度，大体可以分为两类：素质评价和业绩评价。根据多年研究观察，本文发现素质评价与业绩评价的结果在中长期是一致的。无论使用何种区分方法，最终企业都需要把人员从高到低进行分类。本文通过360度素质评价，将企业人员按照素质分数从高到低分为ABCD四类，并以此为例，解答人员优化调整这一课题。

D类人。D类人是360度评价中综合素质最低的一类人，他们中长期业绩通常也明显低于平均水平。已有的关于人员优化的观点诸如“活力曲线”、末位优化等大多是在讨论D类人。毫无疑问，他们显然是要被优化的对象，但在很多企业实践中，优化D类人的过程并不容易，结果也不理想。以M公司为例，2004年该公司建立了一套人才评价体系，通过

360度评价迅速发现了组织中排名末位的D类人，但由于种种原因，如对360度评价方法存在疑虑，因公司政治不愿得罪人，以及出于良好愿望而期待D类人有所改善，当时未及时处理。遗憾的是，在之后的几年中，这些人的行为和业绩始终没有长进，这给M公司造成了显而易见的损失。

M公司的情况并非个例，亿康先达国际咨询公司的一项研究表明，超过90%的CEO称，他们的企业无法将最差的员工迅速剔除出去，这似乎是企业的通病。为什么很多企业并没有及时优化D类人呢？可能有些企业认为，这些人可以通过培养和激励使其素质提升、行为改变，进而改善其绩效，但事实证明D类人无论是业绩还是素质与行为，提升空间都极其有限，即使他们提升了一点点，也还是低于平均水平，对组织而言仍然是没有价值的。而且即使提升，其过程也是漫长的，组织也无法接受相应的时间成本。

是否存在素质评价低而业绩评价高的例外情况呢？这种情况短期内是有可能存在的。在一些年份确实存在一些被评价为D类但业绩评价较高的人，但通过跟踪他们下一年的业绩，研究者发现其中只有不到10%的人能够持续获得高业绩。进一步分析这不到10%的人，发现是因为有市场行情、特殊资源或其他外部因素的支撑才使其达成了业绩。从长期来看，D类人的业绩表现远低于市场平均水平。

由此可以得出定律一：360度评价，凡低必差，鲜有例外。

D类人素质能力明显偏低，他们极容易被发现却不易被优化，企业要相信360度评价的准确性，要有人员优化的勇气，不要再对他们抱有幻想。

C类人。C类人是360度评价中综合素质中等偏下的一类人，他们中长期的业绩往往徘徊或略低于平均水平。这类人应该优化吗？

我们看一下C类人长期处于一个组织的管理岗位时，会发生什么呢？在H公司，某个曾经市场排名前列的业务单元，在经过一个C类人管理几年之后，被迫退出；某个国际业务单元，在一个C类人掌管几年后，其国际拓展宣告失败，国内业务也一蹶不振；某个投资数十亿元的业务单元，在一个C类人管理多年之后，不得不低价出售。当H公司重点分析C类管理者的历年业绩完成情况后，发现他们的业绩达成率大多在

85%-100%之间，偶尔能略微超额完成。但由于C类人在多数情况下不能完成业绩目标，如果把业务单元交给C类人管理，业绩与组织目标的差距会随着时间的推移越来越大，会在不知不觉中把所负责的业务拖垮，即使原本实力雄厚的优秀企业，也会逐渐变得平庸、落后。

曾有学者撰文，对企业中的C类人进行了专门研究：文章指出，C类人会逐渐拖慢整个团队，给同事的工作态度带来消极影响，占据职位空间，阻碍优秀员工的发展。在此研究基础上，本文要进一步强调，对于管理岗位上的C类人所带来的危害，企业要有更清晰的认知：

C类管理者的特点是素质能力平庸，他们的业绩与行业翘楚或者顶尖人物相去甚远，只能勉强接近行业平均水平，甚至还要差一点。这种特点导致他们像沉默的杀手，对组织带来的伤害更为隐蔽，在不知不觉中被竞争对手超越。

随着时间推移，C类管理者所带领的业务与竞争对手的差距被慢慢拉大，虽然每一年的业绩差距并不明显，但经过多年积累就会形成与竞争对手在业务上的巨大鸿沟。因此这种差距一旦被发现，则已经难以挽回。

而且C类管理者由于业绩总是差一点，他们常常会找各种借口辩解，组织也由于认识不到其危害或者要求不高，容易对他们谅解与同情，一再容忍，不做处理，这会使组织内沉淀大量的C类管理者。

更糟糕的是，这些C类管理者长期占据管理岗位，会使他们所管理的部门充斥C类员工、C类流程、C类产品和服务，整个部门C类化。不仅如此，C类部门还会成为组织流程上的堵点，进而影响组织的运转效率，使整个组织彻底沦为C类。到那时组织的问题已经深入骨髓，即使用优秀人才替换C类管理者，采用高明的管理措施进行变革，也很难让组织恢复健康状态。这种现象称为“组织钙化”。

可见，管理岗位上不能有C类人。由此可以得出定律二：C类钙化组织，积重难返。

企业应该提高对C类人危害性和破坏力的认识，至少将其从管理岗位上剔除。

B类人。B类人是360度评价中综合素质良好的一类人，通常他们的中长期业绩也高于平均水平。他们能够稳定持续地达成目标，超越市场

水平，是完成业绩的中坚力量，保证了组织的平稳发展。但B类人有时也需要被调整。

本文以J公司为例。J公司计划拓展一项创新性业务，期望这个业务实现商业模式上的突破，成为公司未来的支柱，并在资金、品牌、市场等方面都做好了充分的准备，在决定业务负责人时，经过反复斟酌最终选择了一个在公司服务多年且每年都能完成目标、忠诚可靠的管理者，担任这一核心岗位。他每天兢兢业业地工作，但始终未能建立起新的商业模式，J公司此时才意识到这位管理者不是顶级人才，而是B类管理者，导致这项业务错过了最佳的发展时期。直到决策层及时引入了行业中的顶尖人才替换这名负责人，经过一段时间该业务才开始良性发展。

B类人不是顶尖人才，他们习惯于按部就班地完成任务而不超越，无法达成卓越目标，当企业面临组织变革或战略突破的重要时刻，他们往往难以成为决定胜负的“关键先生”。

这里所说的核心岗位，是对企业愿景和战略目标实现起决定性作用的岗位。核心岗位不一定是公司的高管职位，以军事突围为例，在前有堵截后有追兵的情况下，通常会选取由精英组成的突击队攻克要塞，为大部队的前进铺平道路。在那个时刻，突击队长的表现决定整个军队的生死存亡，毫无疑问就是核心岗位。在企业管理中也存在着类似的核心岗位，比如产品型企业的产品经理，销售型企业的大客户经理，制造型企业的车间负责人等等，这些岗位都关乎企业业务的成败，一旦失误将影响组织全局。

企业真的需要那么多顶尖人才么？虽然企业不能奢望每个岗位上的人都是最优秀的，但要意识到核心岗位必须用顶尖人才。由此可以得出定律三：B类稳健有余，难当重任。

如果B类人在企业所盘点的核心岗位上，则需要对他们进行岗位调整。这里要特别指出，B类人与C、D两类人不同，他们是企业的中坚力量，要把他们放在正确的位置上。

A类人。A类人是360度评价中综合素质最高的一类人，通常他们中长期的业绩也极为出色，能够给企业带来跨越式的发展。那么，是否考评为A类人，就一定不应该被优化调整呢？很多组织都是这样认为的。

T公司曾经有一个业务单元的一把手Z先生，行业经验丰富，商业敏

感度极高，工作极度敬业，具有非常强的领导魅力，在大家眼中是T公司的明星级管理者，历年的考核分数一直名列前茅，是典型的A类人。然而一次外部调查引发对Z先生的审计，发现其有重大的违法违纪问题，调查结果令人瞠目结舌，不仅毁掉了Z先生的个人职业生涯，而且给T公司声誉带来巨大灾难。

为何这样一位被评价为A类的管理者，会出现如此严重的问题？为什么之前企业没有发现这种隐患呢？通过重新检视其历年的素质评价结果，发现了其中的根源。如果仅看素质评价综合得分，其分数非常高，但如果把价值观的评价结果单独拿出来逐项分析，就会看到其中“清正廉洁”是其相对弱项，得分明显偏离其他素质单项。

用同样方法再深入分析过往的一些被事实证明有严重问题的A类人，发现他们在相应价值观上的得分也都明显偏离其他素质单项的分数范围。这恰恰是A类人中“A假”的共同特点，也是在A类人中发现“A假”的根本方法。由于他们素质评价高，取得的业绩令人瞩目，容易被提拔，逐步走向高层管理岗位，甚至以火箭般的速度晋升。但是他们就像定时炸弹一样，可能会突然引爆，给组织带来毁灭性打击，甚至令组织轰然倒塌。因此对于那些公认素质能力出众的A类人，企业不仅要看其综合得分，更要深入分析其核心素质的组合情况。

由此可以得出定律四：能力看综合，品质看组合。

组织中的A假往往隐藏得极深，极难发现。因为组织常常会将高分视为优秀，不会把他们的核心指标拿出来仔细分析，而由于他们在其他方面过于出色耀眼，会掩盖其品质瑕疵，使组织难以准确判断，或者即使偶尔发现其品质瑕疵，由于缺乏对其严重危害的深刻理解，也会采取包容的态度。这种品质瑕疵往往成为他们的致命缺陷，比较集中出现在价值观类型的素质单项上，比如清正廉洁、诚实守信等。

为什么出问题的人的致命缺陷都集中在价值观上？让我们对人员素质模式进行一下梳理，我们可以把各种素质单项归纳为四类。（见图“员工素质模式”）

第一类是外显特征，比如知识、技能、经验。第二类是能力，第三类是动机，其中能力有高低，动机有强弱，高能力、强动机的人可能会取得更大的成就，但这两类素质并无好坏对错，如果能力低或者动机

弱，也不至于对组织造成严重伤害。而第四类价值观则不同，价值观有好与坏、正确与错误之分，因此如果其中某一项有问题，就会给组织埋下巨大隐患。这类素质单项包括“1＋3”。“1”是诚信正直，这是价值观的核心；基于诚信正直引申出三方面：对物质财富做到清正廉洁；处理人际关系做到尊重宽容；对事业做到担当敬业。

A假有很多不同的类型，本文仅举其中几种类型。一是“贪婪型”，即在金钱方面存在致命缺陷，他们不能做到清正廉洁，对金钱的欲望异常强烈，可能会挪用侵占公司财产，或者利用职权谋取不当利益，给公司造成重大损失。二是“独狼型”，即在与团队成员相处方面存在致命缺陷，他们往往心胸狭隘、缺乏同理心、难以合作，具体表现为不尊重组织和团队，过于自负，在团队中制造矛盾，或者不顾大局和他人感受，而只关注自己的利益得失。三是“不担当”，即在担当方面存在致命缺陷，他们平时与团队相处融洽，也许专业能力很出色，也没有贪腐等问题，但是当公司遇到重大挑战，在最关键时刻他们不担当，毫不犹豫地选择推脱与逃避，这种关键时刻的不做为，让领导和公司措手不及。总之，在不同的核心素质单项上存在缺陷就会产生不同的A假类型。无论是哪种类型，要识别A假只需要掌握一个原则，即价值观中任何一项出现问题，就足以判断其为A假。

由此可以得出定律五：核心素质单项否定。

有人会说，素质总分很高而只有某个单项相对是劣势，这不就是“差一点”吗？但关键要看这一点差在哪里，如果是知识经验差一点，可以多给些时间补足差距，如果是核心素质指标上差一点，那就是致命的。管理上对关键项“差一点”的忽视或容忍，往往会给企业埋下巨大的隐患，高水平的管理者必须识别关键项上出差的这“一点”。

ABCD论

企业分辨清楚四类员工之后，可以采取不同的措施，这就是ABCD论：企业不能有D类员工，管理岗不能有C类员工，核心岗不能有B类员工，最重要的是发现和清除A假员工。

这既是衡量企业人员优化调整工作的指导原则，也是“你该优化

谁”这个问题的答案。

企业要落实ABCD论，就要定期对人才队伍进行扫描，具体操作方法如下：对企业所有人员进行扫描并区分为ABCD四类，针对于D类人建议直接优化，管理岗位上的C类人建议尽快调整，让核心岗位上的B类人腾出位置（前提是对组织中的核心岗位有清晰的界定），对A类人的核心素质进行逐项分析、识别出其中的A假，并坚决清除。

人员优化调整是一个敏感、重要且复杂的话题，围绕这个话题有很多探讨与争论，比如，为什么优化如此重要？如何进行有效的人员区分？开展优化调整工作有哪些注意事项？以下是本文的四点提示。

提示一：人员优化调整为何如此重要。在公司最高决策层的眼中，关于人的问题其实最终就是四个字：“谁上谁下”，这就是企业人才战略的核心。对于初创期的企业来说，找到创始团队，选择谁上也许是最关键的问题，但在经营常态下，对于大部分规模化企业来说，只有解决了“谁下”即“该优化谁”的问题，空出核心岗位，才能解决“谁上”的问题。因此在常态下“谁下”是“谁上”的前提，“谁下”甚至更为重要。“谁下”是组织最高决策层的最核心的权力，也是公司治理的最强措施。

提示二：**360**度评价是区分的有效工具。360度评价也是识别和清除A假的根本途径。时下有很多新鲜的管理工具不断出现，被人追捧，容易让有些人认为360度评价不够时尚。其实，在人员评估与组织诊断上，毫无疑问360度是最简洁、最公平和最具实效的。本质上，360度就是听取方方面面的意见，360 度的结果不会代替领导决策，而是在决策前给领导或领导层提供严谨、专业的参考，即帮助领导充分全面地听取相关方意见，而不仅仅是领导个人或领导周围小圈子的非常不严谨、不专业的看法。福布斯的一项研究指出，在2016年《财富》美国500强企业中，有超过85%的企业使用360度评价，而且这一数字有可能还会继续增长。纳斯达克综合指数中，绝大部分高市值、 高影响力的企业也都在使用360度评价。

员工素质模式

外显特征	能力	动机	价值观
知识 技能 经验	**认知力** 战略导向 商业敏感 系统思维 **影响力** 沟通协调 开放合作 培养他人 **执行力** 卓越成果 精细运营	志存高远 敢于行动 专注坚韧 持续创新	诚信正直 清正廉洁 尊重宽容 担当敬业

（返回原文阅读）

有些人认为360度评价结果会因被评价对象的不同风格而产生偏差，比如坚持原则，风格强势，敢于变革的管理者会“吃亏”，而中庸的“老好人”容易“占便宜”。通过研究历年数据，本文以管理风格最刚性集权的5%与最极端稳健的5%的管理者作为研究对象，发现他们在全部管理人员中的素质排名分布无实质影响，可以看出，不同领导风格不会使360度评价结果产生偏差。

提示三：企业优化调整对象的破坏力。企业中ABCD四类人中需优化调整的对象对组织的伤害程度存在差异。D类人极容易被发现，对组织的破坏力最小，但很多组织对他们视而不见，不进行处理。相较于D类人的显性危害，C类人的破坏力更为隐蔽和严重，组织往往认识不到需采取优化调整措施，如果他们长期身居管理岗位，会让组织钙化，最终远远落后于竞争对手，而且很难挽回。B类人本来应在组织中发挥积极作用，但是如果因为组织用人不当而将其放在核心岗位，最终会导致企业的关键任务无法达成。这是组织的用人失误而非B类人的过错。A假是典型的“黑天鹅”，虽然是小概率事件，但破坏力最大。他们往往表现得很优秀（注意：这里说的是“表现得”，未必是实绩），而且某些能力项十分出众，但个别核心素质有致命缺陷。在这些致命缺陷暴露前，他们是明星管理者，往往被提拔到很高的岗位，或被委以重任，但他们的致命缺陷终将会对组织造成巨大的破坏。

提示四：综合判断、统筹考虑。通过360度评价提出清晰的区分报告之后，在真正做出优化调整决策之前，管理者还需要进行综合判断。就好像患者去医院看病，检验科室必须出具清晰的检验报告，而主治医生或医疗小组则需要全方位考虑各种因素后确定治疗方案。

在实践中，人员区分结果的准确性可能会受到一些因素的影响，包括被评价对象在职时间短、评价样本量小、组织对立程度高等，因此需要统筹考虑。比如被评价对象在职时间短，出于慎重的考虑，可以持续追踪其下一个评价周期的素质评价结果，再做出是否优化调整的决策。



谢克海是北京大学光华管理学院管理实践教授、中国人民大学商学院管理实践教授。

在为时已晚之前重塑你的企业

Reinvent Your Business Before It’s Too Late

保罗·纳尼斯（Paul Nunes） 蒂姆·布雷恩（Tim Breene）｜文
永年｜译 蒋荟蓉｜校 时青靖｜编辑

编者按：即使是顶级的组织也容易受到经济放缓的影响。哪怕是最成功的企业都将面对没有成长空间这一令人不快的现实。对于已经接近财务S形曲线末端的公司，经济低迷可能会让问题进一步恶化。公司一旦陷入增长显著停滞的情况，完全恢复的机会不到10%。据研究发现，成功实现自身改造的公司具有一个共同点，即将重点扩大到财务S形曲线之外，颠覆传统观点，学会未雨绸缪。这是一项艰巨的任务，能否完成这一任务，就是高绩效企业与只能短暂登顶的企业之间的区别。



小心这些 S 形曲线。

核心观点

高绩效企业会在现有业务停滞之前重新考虑战略并重塑运营模式。

有别于不那么成功的其他企业，为了成功地从一条财务S形曲线跳到另一条财务S形曲线，高绩效企业会做三件事：

聚焦边缘

关注公司的边缘和市场的边缘，以避免长期成功导致的“近视”。

调整最高层团队

比竞争对手更早、更彻底地改变高层团队的构成。

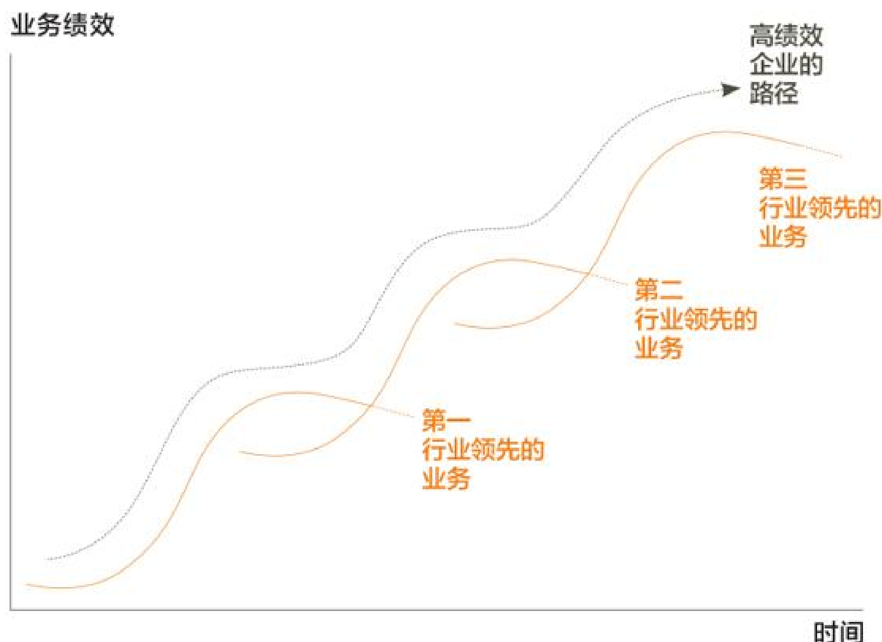
保持人才盈余

当其他公司裁员以削减成本时，高绩效企业的做法却相反：会培养具有发展新业务能力的优秀人才。

早晚有一天，所有企业——哪怕是最成功的企业——都将没有成长的空间。面对这个令人不快的现实，企业不得不周期性地自我改造。从一个成熟阶段过渡到下一个成长阶段。这是一项艰巨的任务，能否完成这一任务，就是高绩效企业与只能短暂登顶的企业之间的区别。

对于所有未能及时自我改造的组织来说，潜在的后果都是很可怕的。正如马修·奥尔森（Matthew S. Olson）和德里克·范贝弗（Derek van Bever）在《失速点》（Stall Points）一书中所展示的那样，公司一旦陷入增长显著停滞的情况，完全恢复的机会不到10%。这样低的几率无疑令人生畏，而且也在很大程度上解释了为什么陷入困境的公司中有2/3随后被收购、被私有化或被迫破产。

对于这种增长停滞状况的解释有很多，例如未能坚持核心能力（或坚持太久）、执行问题、对消费者品味的误读，或为了扩大规模而扩大规模等等。这些理论的共同点是，停滞是由于管理者未能修复公司中已经明显出现故障的地方。



将过去十年的大部分时间用于研究企业高绩效的本质之后，我们意识到，上述解释都遗漏了一些至关重要的东西。公司之所以未能重塑自身，未必是因为不善于修复故障之处，而是因为在修复每况愈下的护城河之前等待了太长时间。也就是说，这些企业将大部分精力用于管理现有业务的发展周期——即一项成功的新业务的销售缓慢发展、迅速上升、逐渐下降的财务S形曲线，却没有将足够的精力用于为新的成功业务奠定基础。因此，当核心市场开始停滞时，企业就无所适从。

我们在研究中发现，成功实现了自身改造的公司具有一个共同点。这些公司会将重点扩大到财务S形曲线之外，并设法聚焦于三个更短却

至关重要的隐藏S形曲线——跟踪行业竞争的基础状况，更新能力，建立随时可用的人才储备。从本质上讲，这些公司颠覆了传统观点，学会了未雨绸缪。

跳出曲线之外

要想在重塑需求变得显而易见之前就致力于重塑，需要付出特别的努力。一家公司在走向衰败之前形势往往看起来最美好：从当前商业模式中获得的收入激增，利润丰厚，公司股价居高不下。但此刻正是管理者需要采取行动的时候。为了让企业做好过渡到下一个业务S形曲线的准备，管理者需要关注以下几个方面：

隐形的竞争曲线。一家成功企业在达到收入高峰的很久之前，其赖以创立的竞争基础就已经过期了。例如手机行业，从价格到网络覆盖，再到服务价值、设计、品牌和应用等等，行业竞争状况已经出现了多次变化，对于制造商和服务提供商都是如此。第一条隐形的S形曲线显示了行业竞争的变迁状况。高绩效企业会看到客户需求的变化，早在已有业务尚未达到顶峰之际就开始在行业内开拓下一个竞争基础。

例如，奈飞（Netflix）引入一种利用邮件交付的商业模式，从根本上改变了DVD租赁业务的竞争基础。同时，奈飞几乎立即着手重塑自己，攻关可以取代影片实体拷贝的技术——在线播放的数字流媒体技术。如今，奈飞已成为最大的邮件DVD提供商、在线流媒体领域的主要选手。相比之下，百视达（Blockbuster）从头到尾都坚守其成功的超级市场模式，其间不断调整（例如不再收取滞纳金），但未能对竞争基础的变化做出足够迅速的反应。

隐形的能力曲线。在打造能够呈现财务S形曲线的产品或服务时，高绩效企业总是会创造出与众不同的能力。著名的例子包括采用直销模式销售个人电脑的戴尔（Dell）、具有独特供应链功能的沃尔玛（Wal-Mart），以及丰田——不仅有生产方法而且具有工程能力，以此打造了豪车品牌雷克萨斯（Lexus）和普锐斯（Prius）。但是，能力的独特性（就像竞争基础一样）会迅速消失，因此企业高管必须投资开发新的能力，才能过渡到下一个能力S形曲线。然而很多情况下，高管意识到能

力曲线已到尽头之时，已经没有时间用来开发新功能。

以音乐产业为例。业内主要企业只顾完善当前的业务；开发以较低价格向数百万消费者提供数字音乐所需能力的是一家个人电脑制造商。高绩效企业一直在寻找重塑自我和市场的方法。宝洁（P&G）早就意识到了尚未开发的一次性尿布市场。该公司花了五年的时间来完善其能力，使一次性尿布的价格接近于客户当时为洗、送普通尿布服务所支付的价格。亚马逊（Amazon.com）CEO杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）指出，亚马逊播下的“种子”——例如扩展到媒体产品之外、与第三方卖家合作，以及走向国际等，要花五到七年的时间才能成长到足以对公司的财务状况产生有意义的影响。这个过程中，公司需要远见、早早的投入，以及对研发力量的顽强信念。

隐形的人才曲线。企业经常会忽视一个问题：培养和留住足够多的优秀人才，即有能力且有意愿推动新业务增长的人才。当某项业务成功运行但尚未达到顶峰时，这个问题尤其突出。在这种情况下，公司会感到运营可以更精简（这时它们已经在学习曲线上前进了很远），面临着提高利润的压力，于是就减少员工人数，也减少对人才的投资，而这会产生有害的影响——赶走原本可以帮助重塑业务的人才。

在我们的研究对象中，高绩效企业始终致力于培养人才。油田服务提供商斯伦贝谢（Schlumberger）一直在寻找和培养优秀的人才，并向全球数十所顶尖的工程学校派遣“大使”，其中包括管理大量预算并有权批准给大学捐赠设备、提供研究经费的高管。与学校的紧密联系让斯伦贝谢在招聘时获得了优先待遇。斯伦贝谢不仅保持着充裕的后备人才，而且重视员工发展。实际上，它是该行业人才的净生产者——这也是高绩效企业的一个标志。

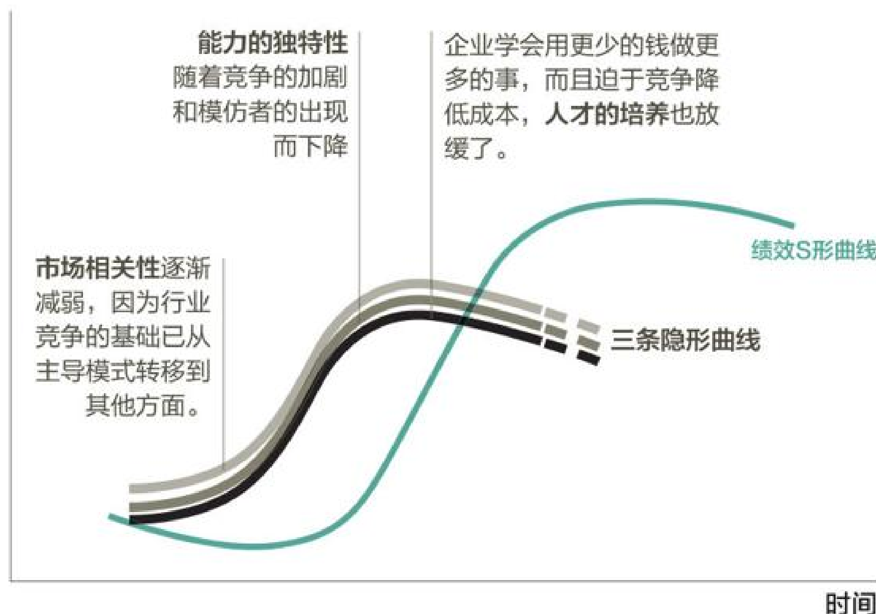
通过管理这些隐形的曲线，并始终关注收入增长S形曲线（这一点必须强调），研究对象中的高绩效企业通常都会在当前业务放缓之前开始重塑。那么，有哪些管理实践可以让高绩效企业为重塑做好准备呢？首先让我们看一下对隐形竞争曲线的反应。

“以边缘为中心”战略

传统的战略规划方法对于延长现有业务的收益S形曲线很有用，但无法帮助企业发现市场竞争基础将如何变化。

为了实现重塑，企业必须以一个并行的战略流程来补充其传统方法，将市场边缘和组织边缘置于中心位置。在这种“以边缘为中心”的方法中，战略制定成为一项永久性的活动，但没有永久性的结构或流程。

将市场的边缘置于中心位置。“以边缘为中心”的战略能让企业持续扫描市场外围，以寻找未被满足的客户需求或未解决的问题。可以看一下诺和诺德（Novo Nordisk）进入市场边缘、发现竞争基础变化的例子。这家制药业巨头通过一个重要的项目开始了解，其未来的业务将不仅仅要解决身体健康问题。项目名为“糖尿病的态度、愿望和需求”（Diabetes Attitudes, Wishes, and Needs，简称DAWN），汇聚了数千名基层保健医生、护士、医学专家、患者以及世界卫生组织等主要协会的代表，将个人（而非疾病）置于糖尿病护理的中心视角。



DAWN项目里的研究让诺和诺德注意到了患者的心理和社会需求，如超过40%的糖尿病患者也有心理问题，约15%的患者受到抑郁症的折磨。了解到这些之后，诺和诺德提早开始自我重塑，略微减少了对药物开发和制造的侧重，更加重视疾病预防和治疗，认定公司的未来在于同时关注人和疾病。

将组织的边缘置于中心位置。一线员工、分散各地的研究团队、部门经理——所有这些人在发现市场的重要变化方面都起着至关重要的作用。高绩效企业会设法将这些声音带入战略制定过程中。百思买（Best Buy）会倾听远离公司总部的门店经理的声音，如纽约市的门店经理为下了游船的葡萄牙游客打造了一个极具吸引力的商店。利洁时（Reckitt Benckiser）从韩国的一位品牌经理那里获得了最成功产品Air Wick Freshmatic的创意。这个想法起初遭到了内部的高度怀疑，因为需要公

司进入从未涉足的电子产品领域，但CEO巴特·贝希特（Bart Becht）最终被激情而非共识打动了。

一直处于边缘的战略制定无法正式化。我们发现，绩效低下和中等的企业倾向于根据日程时间来制定战略，而高绩效企业会使用许多方法，不拘泥于时间，以避免可预测性，并防止整个体系被用于博弈。

随着竞争的快速变化，能力的独特性可能会更快消失。到一项业务真正大规模启动时，模仿者通常已经有时间计划并开始进行攻击，被市场成功吸引的其他各方一定会跟风。那么，企业怎样才能打造必要的能力、跳入新的财务S形曲线呢？

在顶层变革

一些高管人员长于运营业务，比如提升制造能力、扩张到不同地区或扩展产品线。另一些则具有创业精神，擅长创造新的市场。这两类人没有本质上谁更好的区别。重要的是，顶层团队的能力应与能力S形曲线上的公司组织需求相匹配。当高层团队的组成不再变化，只顾管理财务S形曲线，而不是过渡到建立下一组独特能力，企业就会遇到麻烦。

当然，避免这种陷阱的要求与人性是背道而驰的。业务发展顺利时，高层团队的哪个成员想离开呢？高绩效企业会意识到，要打造新财务S形曲线所必需的能力，关键就是尽早为领导层注入新的血液，并不断调整高层团队的构成。

高层团队更新要趁早。不妨看看英特尔高层团队是如何更新发展的。纵观其历史，这家半导体制造商的CEO先后由五位高管担任：罗伯特·诺伊斯（Robert Noyce）、戈登·摩尔（Gordon Moore）、安迪·格罗夫（Andy Grove）、克雷格·巴雷特（Craig Barrett）和现任CEO的保罗·欧德宁（Paul Otellini）。该公司从未被迫从外部寻找CEO，而且通常情况下，这个职位的过渡都是统筹有序的。“我们会讨论10年后的高管变更，找出漏洞。”自1989年以来一直在英特尔董事会任职的大卫·尤弗亚（David Yoffie）说。

然而，简单的连续性并不是英特尔在高层调整时的目标，让企业不断进化才是。例如，格罗夫1998年卸任最高职位时，其实仍是一位高效

率的领导者。如果英特尔只是重视连续性，格罗夫可能还要再干三年，直到65岁的法定退休年龄。但是，他将接力棒交给了巴雷特，巴雷特随后实施了一项战略，通过产品的扩展来壮大英特尔的业务。

关于本研究

自2003年以来，埃森哲一直在进行“高绩效企业”研究项目。从所有绩效都是相对的这一前提出发，我们研究了几组同行公司。先前关于高绩效的研究已经对不同行业的公司进行了正面对比，但忽略了不同行业在平均盈利能力、成熟度和风险方面的差异，使其成为行业之间而非公司之间的比较。

在最初的研究中，我们确定了31个对等组，其中包括800多家公司，占当时Russell 3000指数市值的80%以上。我们根据13个财务指标来分析绩效，评估增长、盈利能力、一致性、寿命和对未来的准备。在大多数情况下，我们将指标的跨度范围定在10年。

长期表现出色的企业都会有规律地从成熟的市场过渡到充满活力的新市场。为了弄清这些组织是如何保持高绩效的，我们进行了多年的跟踪调查，从行业和企业职能部门抽调人手，创建专门的团队。除了团队成员的专业知识和经验外，我们也得到了独立研究人员和学者的支持。

目前，该项目包括对区域和全球范围内的高绩效研究，以便将许多新兴市场公司的巨大成功纳入考量。

确实，英特尔的每位CEO都以不同的方式留下了自己的印记。格罗夫大胆决策，让英特尔摆脱存储芯片，专注于微处理器，这一转型使该公司一举成为全球高科技领导者。欧德宁自从2005年掌舵后一直专注于Atom移动芯片，如今这种芯片被用于几乎所有可能需要连接到网络的设备，例如手机、导航系统，甚至还包括缝纫机（用于下载图案）。

通过结构化的继任计划，英特尔确保了公司能够选出适合其所面临

挑战的CEO，而不仅仅是下一个CEO。而且，通过及早更换CEO，公司让新的领导者得以在收入开始下降、选择范围缩小的危急时刻之前就有时间进行所需的重塑。

平衡短期和长期思路。开发新能力曲线过程中，另一个关键步骤是，要确保团队在关注当前和未来方面是平衡的。2005年Adobe收购Macromedia时，时任CEO的布鲁斯·奇岑（Bruce Chizen）审视了本公司团队高管，以确定哪些人符合将公司发展为年收入100亿美元所需的条件。结果他发现，许多高管要么缺乏技能，要么缺乏动力。因此，奇岑从Macromedia而不是从Adobe中提拔了更多的高管，在合并后的公司担任关键岗位。这些选择基于Adobe的未来需求，而不是基于当时哪些高管最有能力。

奇岑并不是只对别人“狠”。在他相对年轻的52岁、任职仅七年的时候，他就将自己的职务交给了长期担任副手的沙塔努·纳雷恩（Shantanu Narayen）。交接的时机可能看起来很奇怪，但对于Adobe来说很有意义：当时该公司正面临一系列新的挑战，需要新的能力，因为要跟微软等更大的对手正面交锋。

还有一些情况下，高管团队可能需要从组织内部收集新鲜的观点，以平衡确立已久的管理思想。1991年拉坦·塔塔（Ratan Tata）接管印度塔塔集团（Tata Group）之前，集团高管已经轻松统治自己的领地多年，很少有人退休。但新任董事长开始剔除那些自满的高管（不奇怪的是，一些人的离职气氛并不轻松），并制定了强制退休年龄，防止高层领导的未来停滞。这一重大变动为塔塔公司内部的人才提供了数十个晋升机会，而这些人才也帮助塔塔集团成为印度最大的私营企业集团。

组织起来，避免过载。最后，高绩效企业会对高层团队加以组织，以便更有效地划分和履行职责。高阶领导层的三个关键任务是信息共享、重要决策咨询以及做出决策。尽管许多公司只有一个小组执行全部三个功能，但是这方面的工作还是很容易大而无当。

我们在许多高绩效企业中观察到另一种方法：拆分这些任务——实际上是创建嵌套在团队中的团队。最顶层的是主要决策者——可能由三到七个人组成的团队。该小组会从其他团队那里获得建议，因此可能会有数百人提供重要的意见。

人才盈余

业务重塑不仅需要灵活的高层团队，还需要大量的人手随时准备应对新业务启动阶段的种种挑战，并使之蓬勃发展。高绩效企业采用的方法就像在主要业务见顶之前调整最高领导层一样艰难：企业培养的人才数量远远超过有效经营当前业务所需的规模，尤其是那种可以开创和发展业务而不仅仅是管理业务的人才。在当前业务最鼎盛的情况下，实行这种策略的难度可能也是很多企业退缩的原因。

公司拥有人才盈余的标志之一，就是员工有时间去思考工作。我们研究中的许多高绩效企业都会花时间探索员工每周工作的常规组成部分（比如Google和3M）。另一个标志则是有充足的后备人才，可以让有发展前途的管理人员承担发展型任务，而不仅仅是在迫切需要的地方忙碌。高绩效企业会积极寻找合适的候选人类型，然后采取行动，提升这些人应对未来挑战的能力。

招募契合企业文化的人。高绩效企业从一开始就期望从长远角度雇用员工，这种观点从根本上改变了其人才招募和培养实践的性质。企业不仅仅是为填补目前的空缺职位寻找最优秀的人才，更是认识到文化契合的员工会随着时间的推移越来越出色。

四季酒店（Four Seasons Hotels and Resorts）就是在这方面做得很好的一家公司。它专门寻找能够在这个将客户像国王一样对待的企业中不断成长的人，因为不夸张地说，有些客人真的就是国王。“我可以教任何人做服务生，”这家豪华连锁酒店的CEO伊萨多·夏普（Isadore Sharp）在《四季酒店：企业哲学的故事》（Four Seasons: The Story of a Business Philosophy）一书中说，“但无法改变根深蒂固的糟糕态度。我们要找的人会说，‘我为做一名门卫感到自豪’。”

利洁时也将文化契合度作为其招聘工作的重中之重。求职者在开始申请程序之前可以通过在线模拟确定自己是否适合这家公司的独特文化。在线模拟会给出相关业务场景让求职者应对。得出“契合度”分数之后，求职者可以自行决定是否要继续在利洁时求职。

为未来的挑战做准备。要确保新员工能够在漫长职业生涯中成功应

对艰难挑战，需要我们所说的“在压力下成长”。在低绩效公司中，员工可能会在遭遇意外或严酷的情况时感到疲惫。高绩效的企业则会营造出相应环境（通常是具有挑战性的环境），让员工在此过程中掌握启动公司下一条S形曲线所需的技能和经验。目标之一是为了创造我们在埃森哲的同事鲍勃·托马斯（Bob Thomas）在其有关该主题的书中所说的“坩埚体验”。这类体验能够改变人生，无论是否与工作岗位有关，其教训都有助于将参与者改造为领导者。

为什么是现在？

为什么要在经济放缓时进行创新和再造？

销售额的下降和折扣的增加往往会挤压企业的收入S形曲线。更糟糕的是，S形曲线不会随着形势的改善而恢复原形。企业会在四个关键领域失利：

知识产权

专利局不会仅仅因为一家公司的销售在经济不景气时逐渐减少而把保护时间推迟几年。举例来说，这对药品而言可能具有毁灭性影响，因为在专利到期后，仿制药将不断挑战专利药的市场。

技术

经济不景气可能会减缓新技术的出现，但不会持续很长时间。一些等离子电视制造商的命运就是例证——在经济低迷和LCD和LED电视技术稳步提高的双重打击下，这些制造商被迫退出了这项业务。

竞争

希望在经济衰退期间增加销售的公司必须从竞争对手那里夺取市场份额。在竞争对手的打压之下，本已衰弱的公司可能将面

临灭顶之灾。例如，在观影市场，主导新渠道的公司已将实体零售商推向破产边缘。

消费者口味

不论经济状况如何，新颖性都会逐渐消失。例如，即使在经济低迷时期购买量减少，习惯了“快速时尚”概念的消费者也不会对去年的款式感兴趣。

（返回原文阅读）

企业可以并且应该有意识地创造“坩埚体验”。杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）在只有30多岁、在通用电气（GE）任职时间还相对较短时，就被当时的CEO杰克·韦尔奇（Jack Welch）和人力资源负责人比尔·科纳蒂（Bill Conaty）派去解决数百万台冰箱压缩机故障的问题——那时他并不熟悉电器或召回问题。伊梅尔特后来表示，如果没有那种被架在火上烤的体验，他永远不会成为CEO。

给员工成长的空间。在选择并测试出合适的员工之后，企业必须提供发展的机会。为了让他们能真正从工作中脱颖而出，企业应该认真研究他们每天到底需要做些什么。

UPS早就知道公司的卡车司机对其成功至关重要。经验丰富的司机会考虑到一天中的时间、天气和其他各种因素，从而确定最快的路线。但司机的流动率很高，部分原因在于将包裹装载到卡车上需要大量的体力劳动。因此，UPS将该项任务从司机的职务中剔除，交给了价格更低且更容易雇佣的兼职员工。于是有价值的司机得以专注于自己的能力，在工作中表现出色。

公司还可以使用组织结构为员工提供充足的成长机会。全球工业产品和设备制造商伊利诺伊州工具厂（ITW）在组织结构上划分为800多个业务部门。规模太大（最大规模约为5000万美元的销售额）的部门会被拆分，为年轻人才增设管理职位。实际上，该厂经理20多岁就开始掌管一块业务的情况并不少见。

高绩效企业会跳过更资深的员工提拔有才能的新人。例如，雷富礼（A.G. Lafley）接掌宝洁公司（P&G）之后需要一个人来负责困境中的

北美婴儿护理部门。他没有从78位有资历的总经理中选拔，而是把目光放到了组织中的下一层，选了德博拉·亨勒塔（Deborah Henretta）。雷富礼的做法得到了回报。亨勒塔扭转了该部门持续20年的损失，后来晋升为亚洲区总裁，管理超过40亿美元的业务。

就像UPS、ITW和宝洁的领导者所做的那样，以某种方式打破常规，对于在组织中构建人才盈余至关重要。这种做法不仅可以让关键人物（或群体，比如UPS的司机）留下来，还向整个组织发出信号：企业不会为了实现短视的成本节省而在人才方面做出任何妥协。

即使是顶级的组织也容易受到经济放缓的影响。实际上，对于已经接近财务S形曲线末端的公司，经济低迷可能会让问题进一步恶化（见侧栏“为什么是现在？”）。即使是形势最好的时候，也经常出现商业危机，或源自饥饿的新竞争者、革命性技术，或仅仅源于行业或公司的衰老。其他行业的公司可能感觉很好，而你的企业（或行业）却面临着自己的“大萧条”。

面对所有这些挑战，能根据三个隐形S形曲线（竞争基础、能力独特性和人才盈余）来自我管理的公司将处于更加有利的位置来重塑自己，相对轻松地跨越到下一个S形曲线。那些不这样做的企业很可能制定紧急而极端的重塑计划来应对增长停滞，成功的可能性很小。



保罗·纳尼斯是埃森哲高绩效研究院执行董事。蒂姆·布雷恩是该公司数字营销计划埃森哲互动（Accenture Interactive）CEO。本文摘自他们的著作《跨越S形曲线：如何战胜增长周期、登顶并保持》（Jumping the S-Curve: How to Beat the Growth Cycle, Get on Top, and Stay There，哈佛商业评论出版社2011年出版）。

Experience 经验



职场自夸需谨慎

“SAVVY SELF-PROMOTION”

工作上的成功取决于两点：能力强，讨人喜欢。但没人喜欢自夸者，知道如何自夸、何时自夸，以及何时需要克制是发展事业的一种重要方法。

莱斯利·约翰（Leslie K.John）| 文
陈战 | 译 孙燕 | 校 腾跃 | 编辑

我们知道，工作上的成功取决于两点：能力强，讨人喜欢。你要让同事看到自己的成长和成就，并且享受与你共事的时光。但是，这会让你陷入困境。如果你为了让管理者和同事关注到自己，就把注意力放在已取得的成绩上，那你有可能被看作一个无耻的自我推销者。更不用说，很多人在自我推销时会产生“惹人烦”的感觉（自恋者除外）。

没人喜欢自夸的人——也许是因为自夸会让人感到嫉妒、烦恼甚至愤怒。大量研究表明，自夸的人被视为（并且经常也是）自负、不安全和不体贴。同时，研究表明，谦虚者看起来比自夸的人更胜任工作。实际上，自我推销与绩效评估不佳也有联系，对女性而言尤为如此，自夸会让她们受到更严重的惩罚。尽管包括美国在内的一些文化更能接受自我推销，但自夸的潜在弊端似乎普遍存在。

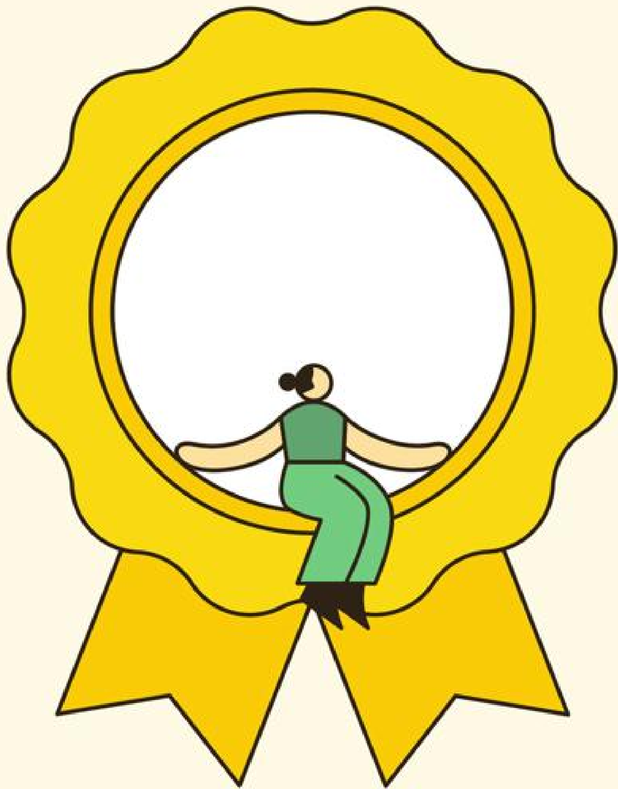
试图掩盖自夸的事实无济于事。考虑一下“谦虚的自夸”——以抱怨来掩饰自夸（“成为老板唯一信任的人真是让人疲倦。”）或者以谦逊来掩饰（“真不敢相信我竟然得了这个奖项！”）。在北卡罗来纳大学（University of North Carolina）的欧瓦·塞泽尔（Ovul Sezer）的研究中，参与者对在社交媒体上发表评论的人进行评分。例如，有人评论道：“哈！看起来我写的书成了亚马逊年度（迄今为止）十大畅销书之一。真是出乎意料！”不过，参与者认为，与更坦率的人相比（“我写的书成为亚马逊年度十大畅销书之一”），他们不仅不招人喜欢，而且能力也稍逊一筹。

那么，如何在不引起强烈反对的情况下进行有效的自我推销？在工

作中自夸却不受惩罚的机会很少，因此我通常建议人们通过始终如一的表现来赢得认可。正如父亲在我们成长过程中一直说的，“奶油总会浮上来。”

不过奶油有时候也需要一点帮助才能浮上来。尽管自夸在多数场合令人生厌，但也有例外情况。我的研究以及其他一些人的研究给出了几种方法，无论你的目标是工具性的（例如，确保你的贡献不被忽视）还是情感上的（获得称赞或者感觉受到重视），都可以将人们的注意力吸引到取得的成就上而不会受到惩罚。

他人询问时再分享。大家都喜欢谦虚的人。但如果有人询问的信息或答案需要你展示自己的优势，那么就顺其自然。研究表明，当某人为了回答一个问题而详细说明了自己取得的一项成就时，其他人不会介意。实际上，在我与西班牙艾赛德商学院（ESADE）的凯特·巴拉兹（Kate Barasz）和哈佛商学院（HBS）的迈克尔·诺顿（Michael Norton）联合进行的研究中发现，如果你获得了自夸的机会——例如，当被问到“你最大的优势是什么？”或“你是如何这么快就完成工作的？”——没有自夸可能也会引人怀疑。我们发现，对此类问题不作回答或者不屑一顾可能会让人们认为：你既不值得信任，也不讨人喜欢。



你可能会诱使他人为自己提供这种进行自夸的机会，有些人称之为“回潮”（boomerasking）。但是，如果对话伙伴感觉到你是故意为之，那这将是一个冒险的策略。哈佛商学院的瑞安·豪瑟（Ryan Hauser）主持的一项新研究表明，如果提出问题不是因为你想得到答案，而是因为你希望有人问你相同的问题，那么给人留下的印象会比直率的自夸更糟糕。让问题自然浮现，当遇到能凸显自己成绩的机会时，充分利用它们。

他人分享时，我亦分享。你是否注意到，如果有人和你分享一些私人信息，无论是骄傲的事还是缺点，你是否经常会有进行交换的冲动？确实，我和一些同事开展的一系列研究发现，知道别人的个人信息会促使他们以同样的方式进行交换。此外，哈佛商学院的扬米·穆恩（Youngme Moon）的研究表明，有些计算机会显示“自我推销”信息，例如它“很少能够充分发挥出潜力”或者“具有强大的硬盘驱动器”，即使人们与这样的计算机进行交互，该方法仍然适用。当房间里的其他人进

行自我推销时，对自夸的惩罚似乎消失了。



同样，在人们通常会分享他们成就的情况下，比如面试，自夸是有益的。在一项研究中，研究人员追踪了106位求职者，记录了他们的访谈，并衡量他们进行自我推销的程度。与那些不太自夸的人相比，面试官们可能认为，那些花时间来概述自己的优势、经验和成就的人更适合这份工作，并且对该组织更感兴趣。也就是说，不要忘记其他吸引人的行为，例如提出问题。这是伦敦商学院（London Business School）的丹·凯布尔（Dan Cable）和北卡罗来纳大学的弗吉尼亚·凯（Virginia Kay）在研究中强调的一种风险。

你可以在领英或者办公室里看到这种效果。领英上存在自负的自我推销者。医生、律师和其他专业人员通常会在办公室里秀出学位和相关证书，以向患者或客户证明他们具有相应资格。简言之，研究表明，在他人也在分享的情况下，人们可以成功展示自己的成就，同时又不会留

下讨人厌、自负或不顾及别人的印象。

寻找第三方评估者。运动员、音乐家和演员都有充分的理由聘请公关人员和经纪人。人们认为第三方会比较客观，商业场景中也是如此。斯坦福大学的杰弗里·普费弗（Jeffrey Pfeffer）主持的一系列研究中，参与者被分配到为新员工设定薪水的任务，同时还得到了两份工作面试笔录中的一份。在第一份笔录中，候选人主动进行陈述，例如，“与我共事过的人都认为我是天生的领导者。”在第二份笔录中，招聘人员表示：“与她共事过的人都认为她天生就是一位领导者。”与自夸的候选人相比，第三方表扬的候选人更受欢迎，被认为更胜任工作，并且获得了更高的薪水。其他研究表明，相比于自夸，二手夸耀引起嫉妒和烦恼等负面情绪的概率更低。这种影响非常强大，即便来源于购买服务所得，例如，如果向猎头公司收取新员工的部分薪水，似乎也不会损害中介机构的可信度。

当然，没有人会邀请经纪人评估绩效，而且很少有带着亲友团参加面试的人。但是，你可以找到中间人，包括同事、老板、导师和赞助商等。只要你带着尊重提出恳求，他们会很乐意帮你说话。这比你想象的更容易。康奈尔大学的瓦妮莎·伯恩斯（Vanessa Bohns）的研究表明，我们往往会把别人的帮助意愿低估大约50%。提供帮助的人也会受益。对“正面八卦”的研究表明，当人们夸奖他人时会受到更多的重视。当然，这意味着你也应该赞赏他人的成就。这是种善良的行为，而且有益于振奋士气，还可能会带来回报。

最后一点：如果有人意外地在公开场合称赞了你，请不要下意识地过分自谦，一个微笑或一句简单的“谢谢”就足够了。

自夸时，要找到一个平衡点。即使你看到一个可以突出个人成就的明显机会，也应该进行衡量。研究表明，当人们呈现出平衡的自我形象，而不是仅仅讨论成功，会给人留下更为可信和友善的印象。尤其是那些地位很高的人，在认可成就的同时也应该承认失败和弱点。不仅因为这种坦率值得称赞，而且还会降低给人留下傲慢、不讨人喜欢、令人嫉妒的印象的概率。对于品牌来说，这一直适用。研究表明，当营销人员在对产品进行正面说明时指出其中的次要缺点（例如，注意它“只有两种颜色”），消费者的购买兴趣的确会有所增加。

该策略之所以有效，是因为人类更擅长做出相对而非绝对的判断：当不算成功的信息散布于众多的正面叙述中时，我们会比较二者。这样，诚实的成就便可以脱颖而出，并且更易于接受。例如，哈佛商学院艾莉森·伍德·布鲁克斯（Alison Wood Brooks）进行的一项研究中，参与者们非常嫉妒成功的（虚构）企业家，除了其中的一位。他向一群潜在投资者说："我并不是总能成功。我的成功之路充满荆棘，刚创办公司时，我无法说服潜在客户对我们产生高信任度。结果，很多人……拒绝了我。"一位同事将此研究牢记在心，不但在他的大学传记页面上发布了自己的成就，甚至还发表了"失败简历"。

我和同事们最近发现，揭露细微的弱点尤其能让管理者受益，因为这会使员工们感觉他们更真实，从而带来更大的信任和动力。

但是，只有在弱点相对较轻（"我在公开演讲时会感到紧张"）而不是十分严重时（"我在公开演讲时非常紧张，以至于有时会感到恐慌"），才能产生积极的效果。

幽默的自嘲是弥补自夸的另一种方法——但同样也要谨慎使用。最近的研究表明，观察者表面上会接受自嘲（例如，"我所做的每个项目都按时完成且在预算之内——如果你将预算加倍的话！"）。自嘲和自夸似乎是同一枚硬币的两面。少量有帮助，太多则会伤人。

运用正确的庆祝方法。我们都希望自己的成就得到他人的认可和称赞，这会提高士气和幸福感。有很多庆祝方式都不会给人留下自夸的印象。其中一种是找到工作中和生活中的密友，他们会把你的胜利等同自身，并为之喝彩。研究表明，把你的成功告诉密友可以增进这些关系。反之亦然。芝加哥大学的艾玛·莱文（Emma Levine）及其同事们认为，对关系密切的人隐瞒好消息——例如，获得了波士顿马拉松的参赛资格，会破坏信任和亲密关系，因为这样会让对方感觉受到了冷落。

独自庆祝也可以。奖励自己一顿美食，一件新衣服，或者放松一个晚上观看自己喜欢的电视节目。实际上，我建议你花些时间定期复盘自己的成功。研究表明，当我们完成某项重大任务时，例如升职。我们的幸福指数最初会上升，但很快就会恢复到基线水平。我们得益于回忆成就、反思复盘并因此取得进步。本着这种精神，我做了两件事：首先，我创建了一个"温暖舒服"的电子邮件文件夹。每当有人向我发送赞美信

函时，我都会保存下来，以备将来再次阅览。其次，每年除夕之夜，我和丈夫都会分别写出一年中的十个最佳和十个最糟时刻，并彼此分享。（我建议你先写糟糕的时刻，这样通过对比就可以获得更多的乐趣。）

有些人可能很难吹捧自己的成就。而其他一些人，自夸可能是家常便饭。无论哪种情况，我上文提到的策略，应该可以帮助你在工作中更有效地提高自我，同时证明自己既讨人喜欢又能胜任工作。知道如何自夸、何时自夸，以及何时需要克制是发展事业的一种重要方法。

最后也是至关重要的一点：如果你发现自己一直在与自夸的欲望作斗争，那么扪心自问这么做的原因。每个人都喜欢赞美，但你是否过度依赖它？内在动力不足吗？觉得你的职业被低估了吗？如果是这样，原因是什么？这些问题的答案可能会促使你进行更深刻的自我反省，也许会给你带来比自我推销更多的好处。



莱斯利·约翰是哈佛商学院马文·鲍尔工商管理副教授（Marvin Bower Associate Professor of Business Administration）。

公共危机中的企业角色

WHAT ROLE SHOULD A COMPANY PLAY IN A NATIONAL CRISIS?

克里斯托弗·马洛伊（Christopher J. Malloy）| 文
梁宇 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

面对公共危机时，如何衡量企业在危机应对中扮演的角色？



《哈佛商业评论》改编的案例研究，展现现实中公司领导者面临的困境，并提供专家建议。本案例选自哈佛商学院案例研究“CHAUDHARY集团：重建尼泊尔”，作者是克里斯托弗·马洛伊、劳伦·科汉（Lauren H. Cohen）和尹思科·索布提（Inasksh Sobti）。

萨汉·库玛拉不敢相信自己刚在网上看到的场景。就在两小时前，一场海啸袭击了印度尼西亚，呼啸的海浪横扫了各处度假胜地，所过之处农田变成汪洋，村庄被夷为平地，数千人因此而丧生。现在，滔天巨浪已经抵达了他所在的岛国，洪水掠过之处一片狼藉。

在距离灾区数英里外的首都，萨汉正在办公室中密切关注着相关报告。虽然这里安全无忧，但他很清楚，很多人正身处危难，其中就包括其家族企业——库玛拉集团的员工和客户。[1]

库玛拉是该地区最大的企业集团之一，持有大量地产和银行控股公司，在运营港口服务的同时，还经营着饮食公司和超市。作为企业掌门人，萨汉的父亲非常重视培养两个儿子的领导能力，萨汉和哥哥很早就

被安排在企业中担任领导职务。

46岁的鲁万是家中长子，在银行部门一路晋升，现在是集团CFO。36岁的萨汉则一直负责监督酒店、度假村和零售业等业务的运营。但就在几个月前，他成功说服了父亲让他专心处理迪利帕·库玛拉基金会的相关事务，该基金会以他已故母亲的名字命名，也是他最感兴趣的事业。作为营利性企业的慈善部门，这个基金会把回报当地社会视为使命。

手机刚响，萨汉就接起了电话。电话是库玛拉集团COO凯文·席尔瓦打来的，作为公司元老，凯文在集团供职已近40年之久。

“看到新闻了吗？”凯文问道。

“看了，太可怕了。”

“现场非常糟糕。我们现在甚至不知道损失会有多大。我们要派个团队过去，尽可能深入现场，找到我们的员工，评估损失……有太多要做的事了。你更了解灾区情况，你能过来吗？”

“确实。我们可以坐公司飞机过去。”

“对，你父亲已经批准了。我们现在在等机场那边的消息，看哪里能降落。飞机降落后，只能开车去现场了。”

凯文的电话刚挂，萨汉又接到了父亲的电话。“爸爸，我打算跟凯文一起过去。”

“很好，”拉维答道，“我现在最担心我们的员工，地产还在其次。”

“短期来看，”拉维接着说，“我们需要启动公司的危机应对方案。[2]恐怕你要重新接手地产管理。长远来看，我希望你能提些建议，看看公司和基金会能为灾后重建提供哪些帮助。”

“当然。我会尽快给出报告。”

道别之后，萨汉静坐深思了一会。库玛拉集团需要展现出强大的领导力，而他则需要拿出自己的方案。

下一步计划？

库玛拉集团在几周内完成了损失评估工作：98名员工和26名游客遇难，数百人受伤。另有6家酒店、20家商店、4家超市、3家银行和2处港口的设施遭到破坏。[3]不过公司资金充足，理赔请求也得到了迅速处理。

库玛拉兄弟及其父亲在向每位受害者的亲属发出慰问的同时，提供了财务援助。集团旗下物业也很快得到了清理和修复。但在库玛拉家族企业之外，在更广大的范围内，混乱依然存在。

萨汉的副手——扎拉·佩利斯坚持认为“库玛拉集团必须承担更多责任”。那时她刚从东海岸回来，正在向高管团队汇报工作。萨汉从她的声音中听出了紧迫感。从扎拉拍摄的照片可以看出，民众居无定所、食不果腹，卫生设施难堪其用，令人震撼。

鲁万实事求是地答道：“我们已经向政府的援助计划捐助了1亿卢比，还向联合国相关项目捐了2000万卢比。4如果有需要我们可以再捐些钱。但除了这些我们还能做什么？我们总不能自己重建整个海岸吧。”

萨汉看得出扎拉对鲁万的语气很不满意。但在他们开口之前，凯文抢先说道：“只捐钱恐怕还不够，我联系了负责恢复及重建工作的政府官员和机构。他们需要我们发挥在规划、建筑、物流方面的优势。从当前的情况来看，我们可能得担负起所有的重建工作：住房、学校、道路，还有其他项目。”



听到这些，扎拉使劲点头。鲁万满脸不可思议，而拉维则与往常一样，面无表情地坐在自己的座位上。

“组建一个企业联盟怎么样？”萨汉提议，“这样我们就不用独自承担所有的工作了。”

“我们实力最强，所以肯定要承担大部分费用，”鲁万反驳道，“此外需要注意，在救灾方面，非政府组织才是专家，而且无论如何，所有工

作都会在政府的监管下进行。”

“但他们动作太慢了，”扎拉说，“而且他们肯定会试图从中捞取好处。”

“我们可以敦促他们加速行动，确保资金用到该去的地方。”凯文建议道。

鲁万摇了摇头，“所以只要我们插手，再投几亿资金，他们就会大开方便之门，顺利推进相关工作，一举成为超级英雄？”

凯文狡黠一笑，说道：“差不多吧。”

“我完全赞成在国家需要的时候挺身而出，”鲁万说，“但如果按照你们的建议，我们就得搁置今年的发展计划。我敢肯定，政府也很需要我们扩张业务带来的就业和税收。”说完这些，鲁万将目光投向了父亲，希望像往常一样得到支持。

拉维却将话头抛给了自己的小儿子：“萨汉，作为基金会负责人，你有什么想法？”

“嗯，”萨汉回答，“基金会刚创建不久，所以无法像凯文建议的负责这么大规模的行动，不过库玛拉集团有充足的资源，能够满足开展相关行动的需要。而且我们在这些地方也有利益牵扯，所以或许应该介入相关事务。5我再研究研究。”

拉维、凯文和扎拉纷纷点头，鲁万低下了头，不过他翻白眼的动作还是没有逃过萨汉的眼睛。作为家族长子、P&L掌门人，鲁万早已习惯在与库玛拉集团有关的决定上拥有比萨汉更大的话语权。灾难是否改变了这种局面？6

与政府官员的会面

“欢迎，欢迎。”政府发展部长查马尔·兰扎把萨汉和扎拉领进了自己的办公室。“感谢你们的来访，这是艾丽丝·菲尔兹，她目前负责联合国这次的救灾工作。”

大家就座后，部长首先发言：“对于库玛拉集团能在此时慷慨解囊，我们衷心感谢。但遗憾的是，如你所知，国际援助主要流向了印度尼西亚，给我们的支持要少得多。7印尼遭受的损失确实更大，但我们也急需

各种支持，无论是救治伤者、安置无家可归的灾民还是稳定供应食品和饮用水，都面临很大问题。

“而且这还只是短期危机管理要解决的问题。”艾丽丝指出。

“长期计划呢？”萨汉问道。



艾丽丝解释道：“我们想给每户家庭都发些钱，帮助他们重建家园，另外还想为每座城镇提供一笔用于学校建设的现金资助。”8

“但是谁来带领他们完成重建呢？他们怎么获得所需物资？施工由谁负责监管？”扎拉问道。

“我向你保证，”艾丽丝答道，“我们在全球许多受灾地区都开展过此类项目。”

“但非政府组织和政府机构现在不是正忙着开展紧急救援工作，无法抽身吗？”扎拉追问。

“我们已为重建做好准备。”部长自信地表示。他递给萨汉厚厚一叠地图和表格。“计划正在执行。”

“所以你们需要更多资金支持，对吗？”萨汉问道。

“没错，如果你们和其他公司能提供其他资源就更好了。现在最急需的物资是食品和饮用水，之后可能会需要木材和其他硬件物资。我们也在接触更多非政府组织和国外捐助者。大家将在发展部的领导下共同推动救灾工作。”

萨汉收好文件，答应回去仔细看下。

萨汉的窘境

几周后，萨汉与苏吉斯·费尔南多通了一次电话，后者既是他儿时的伙伴，也是国内大型移动电话服务提供商AR Telecom的二号人物。

“生意怎么样？”萨汉问道。彼时，电信公司已迅速恢复了自己在沿海地区的业务。

“都挺好的，”苏吉斯答道，“你们那边整修的情况如何？”

“物业修缮进展顺利，不过社区重建似乎完全处于停滞状态。这几周我一直在看政府计划，也跟多位部长及协调非政府组织工作的女士有过对话，等着看他们会有哪些行动。但他们除了应对危机以外目前还没有取得太多进展，公众已经受够了。”[9]

“没错，新闻在铺天盖地报道抗议活动，真心希望当局能行动起来。”

“我就是这个意思，”萨汉表示，“我也在想，私营部门是否应该在灾后重建工作中扮演领导角色，而不仅仅是为重建项目捐赠资金。你认为你们公司的CEO会考虑加入库玛拉集团吗？”

“哎，”苏吉斯答道，“你知道，我们已经捐了很多钱，可能还有再捐些款的预算，不过可能不会直接插手相关项目。这是政府和非政府组织的事。我不认为会有企业参与这种项目，我甚至觉得企业就不应该参与其中。”

“但是……”

“听着，我知道你创办这个基金会是为了纪念你的母亲，也想造福世界。我也知道库玛拉集团是家巨头企业，可能多少钱都花得起。但重建是项复杂的工程，还伴随着各种风险，不要贪多嚼不烂。”

萨汉感谢朋友提的建议，但依然感到十分为难。当天晚上他会与父亲共进晚餐。他知道，拉维希望听到他的建议，了解基金会和库玛拉集团应该采取哪些措施，为后续的灾后重建工作提供哪些支持。

萨汉多希望自己的母亲依然在世，告诉自己该怎么做。“你会怎么做，妈妈？”他对着空气说，“捐钱就可以吗？还是我们要更多地参与其中？”

案例研究
课堂笔记

1.全球约有80%的企业为家族企业或由家族管理。它们是大多数国家解决长期就业的主要力量。

2.危机专家詹姆斯·哈格蒂（James Haggerty）建议，企业可以通过组建快速反应小组、提供情境化培训、编写内含详细初期举措的危机手册来为应对灾难做好准备。

3.2004年的印度洋海啸夺去了接近23万人的生命，造成高达100亿美元的经济损失。

4.企业在向救灾行动捐赠时应当考虑哪些因素？如何评估捐赠的影响？

5.除了恢复自身业务，库玛拉集团是否有责任承担更多工作？

6.兄弟矛盾在家族企业中并不少见。

7.政府、个人和企业对该地区的救灾援助总额估计约为135亿美元。

8.现金捐赠是人道主义援助的合适形式吗？

9.从救灾到重建，如何制订现实的时间表？



克里斯托弗·马洛伊是哈佛商学院金融管理学讲座教授（Sylvan C. Coleman Chaired Professor of Financial Management at Harvard Business School），美国国家经济研究局研究员。

萨汉应该为政府主导的重建工作提供支持，还是推动库玛拉集团领导相关重建工作？

专家意见一



尼尔瓦那乔杜里
（**Nirvana Chaudhary**）
是Chaudhary集团董事总经理兼Chaudhary基金会副主席。

库玛拉完全有能力领导相关重建工作。



我会建议萨汉立刻将集团的基础设施和资源网投入到重建中。

该案例基本以CHAUDHARY集团在2015年尼泊尔遭受巨大地震灾害

后面临的情况为原型。作为尼泊尔最大的企业之一，我们的基金会致力于打造更美好、健康的社会。国难当头，我们立刻投入到了救灾工作中。

公司旗下的农村电信部门架设起了临时信号发射塔，同时开通了免费紧急热线。我们的酒店集团也敞开大门，为被困游客及住房损毁的市民提供住所和食物。后勤团队将学校改造成了救援营地，并协调运送物资到重灾区。我们的房地产部门与Seeds、普华永道慈善基金会等拥有丰富经验的非政府组织合作，建造了近3000间过渡时期的预制房屋，超前启动了重建工作。

仅在一年之内，我们就建成了55所学校、22间数字教室和20个净水厂，并重建、升级改造了两个村庄。在此过程之中，我们还对近6500名民众进行了各种技能培训。我们为尼泊尔政府提供了资金支持。后者也获得了非政府组织的帮助，但反应速度依然不快。

在我们所在地区遭受危机时，联合国与其他多边机构经常请我们予以协助。通常，我们会在几个小时内处理好外人需要几周才能完成的事情，而且我们非常乐意提供帮助。在大多数国家，无论是发展中国家还是发达国家，私营部门的反应速度、效率和有效性都高于公共部门。凯文和扎拉都认识到了这一点，萨汉也应该这样。

鲁万对需要承担所有重建费用的担心是可以理解的，但按照库玛拉的实力，承担大部分费用应该没有问题，而且萨汉还可以寻求向其他公司和基金会募集捐款。Chaudhary集团要求每个业务部门每年贡献一部分利润给我们的基金会，帮助其满足当地的各种需求，我们的员工也以此为傲。

当然，萨汉不应绕过其他利益相关者直接行动。Chaudhary基金会与尼泊尔政府、各省政府及多家非营利组织都有密切的合作关系。尽管他们有时会被官僚主义束缚住手脚，但很多人还是做出了非常出色的成绩。我们会征求他们对各项举措的意见，并通过协调各方工作让大家都能发挥出自己的优势。为便于灾后迅速完成动员，我们也会与联合国各工作组进行联络。

我认为，库玛拉集团的成功离不开社会，也有责任回报社会。萨汉不能等着政府来处理海啸重建工作。他领导的企业和基金会有能力也有

责任领导相关工作。

专家意见二



玛格丽特·舒勒
（Margaret Schuler）
是世界宣明会（World Vision）国际项目高级副总裁。

面对复杂且波及广泛的灾难时，我们需要拿出全面的应对措施。

公共部门、私营部门和非营利组织在救援工作中必须协调合作。救援工作不是非此即彼，而是需要群策群力。

因此，尽管我很赞赏萨汉让库玛拉集团参与并领导全国海啸灾后重建工作的想法，但我还是建议他继续与政府和非政府组织合作。为确保重建工作的成功和可持续性，地方官员需要参与并真正“指导”相关工作。在调集海外援助和管理大规模救灾工作方面，联合国各下设机构和国际非政府组织有着丰富的经验。

这并不是说库玛拉集团再捐些钱就好，凭借该公司对当地的了解、拥有的关系和资源，萨汉及其同事应与查马尔·兰扎这样的政府部长及艾丽丝·菲尔兹这样的项目协调人员一样，在决策会议上拥有一席之地。事实上，库玛拉集团高管可以加入联合国协调的技术小组，共同确定并组织相关工作，以解决供水、医疗卫生与营养、居住、教育和基础设施等方面的问题。

政府和非政府组织的行动似乎不够迅速有效，但我怀疑，他们只是把时间花在了直接听取受影响地区的意见，以便更好地评估、了解其当下和未来的需要和利益。这对于有效救灾而言至关重要。在应对如此规模的灾难时，我们需要制定多年计划，拿出注重可持续重建的长期解决方案，而不能仅仅关心快速救援。

不要低估非营利组织快速行动的能力。以世界宣明会为例，在世界卫生组织宣布新冠疫情“大流行”几天后，我们就在私人和公共捐助者的支持下制定出了全球应对方案。我们比许多国家反应更加迅速。借助我

们在全球70个国家的四万名工作人员，抗击埃博拉病毒、寨卡病毒、艾滋病毒和艾滋病的经验，我们再次与那些久经考验的伙伴（包括20多万名地方社区卫生工作者和领导者）展开合作，为数百万弱势人群提供了阻断病毒传播相关的培训和基本保健服务。

虽然扎拉和萨汉对政府的怀疑有一定合理性，但联合国和其他知名非政府组织的参与依然是个好的现象。这些组织清楚如何促使合作伙伴遵守同样的标准，因为它们需要对自己的捐助者、支持者以及所服务的对象负责。

从现在起，包括库玛拉在内的所有利益相关方，应商定一个设有关键点和追踪指标的方案，确保各方在商定时限内履行自己的承诺。作为资金、实物材料和支持的主要捐助者，库玛拉集团可以要求有关方面定期报告资源的使用情况，并最终要求对方提供捐助产生的积极影响的证据。库玛拉的努力是否能在触达民众的同时帮助他们重获美好生活呢？

通过全面协调公私资源，辅以问责制度，萨汉和同事可以为那些迫切需要他们帮助的民众带来最好的结果。

适度焦虑

ANXIETY WHEN THERE'S A LOT TO BE ANXIOUS ABOUT

格雷琴·加维特（Gretchen Gavett）| 文
柴茁 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

反思有益（和无益）的应对之策。



我是一个顶级的灾难论者。在我看来，所有事情都会出错。结果马上出来了，做好最坏的打算吧!

通常我都是错的。大多数飞机和汽车不会出事故。我没被连环杀手盯上。12岁时那次我不是心脏病发作（而是压力下暴食烤土豆片导致的胃灼热，这是另一个故事了）。但过去的一年却不同。全球发生了很多

非常糟糕的事情（并将继续发生）。我这辈子被焦虑症塑造的世界观，似乎以最可怕的方式得到了验证。我会对愿意听我说话的人（通常是我丈夫）说："看吧！我跟你说过会有坏事发生。看看这些！"我会激动地指着森林火灾、极地冰盖融化、全球流行病、大规模失业等报道继续滔滔不绝。我没有狂喜于自己对焦虑的洞察能力，远远没有。但我在2020年3月初囤积卫生纸的行为，似乎确实有点先见之明。"啊哈！"我的大脑观察到，"你是对的！继续这么做！"

那么，当糟糕的事情发生——而且越来越糟时，焦虑会怎样发展？当你的常用策略（列清单、写日记、冥想、服药）似乎都不起作用时，哪种策略可以帮到你？在大家都更焦虑的世界里，你要怎么做？根据美国心理协会2021年2月份的一项调查，近一半的美国人表示会提前两周感到焦虑。

我们可以从最近出版的几本书中获得一些启示。其中一些内容提到了新冠疫情，为我们提供了重新思考焦虑的机会，与测试抑制焦虑的新方法，更好的是，让焦虑发挥更有效的作用。

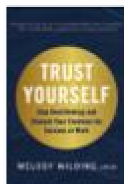
首先是重构。在《相信自己：停止过度思考，学会引导情绪，在工作中取得成功》（Trust Yourself: Stop Overthinking and Channel Your Emotions for Success at Work）一书中，执行教练麦乐迪·温尔丁（Melody Wilding）将"敏感的奋斗者"描述为"高成就者，能够更好地感应自己的情绪、这个世界和周围人的行为"，这引起了我的共鸣（在自我诊断测试中，我几乎在所有选项中都打了钩）。如果你像我一样，焦虑是来自强烈的感受和情绪，导致寻求他人认可，并把他们的需求放在首位，请记住，这些特征也有积极的一面。《哈佛商业评论》网络播客主持人摩拉·亚伦斯米勒（Morra Aarons-Mele）用另一个术语——焦虑的成就——表达了同样的观点。温尔丁写道，这个心态转变非常重要，但同时要注意保护我们的心理健康。她提出了一系列练习来帮助我们理解和处理情绪、建立边界、为自己创造更好的环境。例如，尝试不同的基础技巧——把注意力集中在感官（视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉）而不是心理上——看看哪种方法对你有效。或者尝试追踪自己的消极想法，了解它们发生的时间和原因，更积极地看待它们。

心理学家、神经科学家、密歇根大学情绪与自我控制实验室负责人

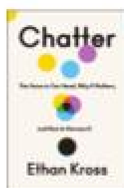
伊桑·克罗斯（Ethan Kross）教授在新书《喋喋不休：我们心中的声音缘何重要，如何利用？》（Chatter: The Voice in Our Head, Why It Matters, and How to Harness It）中也给出了一个帮助我们正常看待焦虑，将自己从焦虑中抽离的有益指导。他写道，每个人都会或多或少地面临“悲伤、人际关系动荡、职业挫折、（或）育儿问题”。但他敦促我们避免与他人“共同反刍”，即不要与想法类似的人一起想象即将发生的糟心事。相反，他认为我们需要听取想法不同的人的观点。这个人不会感情用事，会用智慧和积极的倾听来回应我们的焦虑。他/她会督促我们改变行为，找到解决方案。

他表示，即使没有这些像斯波克一样的特质（星际迷航中的角色，擅长利用冥想控制情绪），我们也可以通过抽离出来的自我对话，即用第三人称指代自己，来自己创造一种精神上的分离。“开始吧，格雷琴。你能做到的”是我在一般情况下（比如强迫自己停下刷Twitter，然后打开需要编辑的长篇文章）和高度焦虑的情况下（比如准备执行委员会的演讲课件）都会用到的励志语。克罗斯指出，在大自然中寻找令人敬畏的时刻也会有所帮助。我同意这一点：2020年我的高光时刻之一（标准有点低）就是一只鹰落在了我厨房窗外的一棵树上。

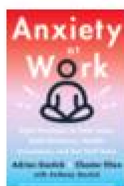




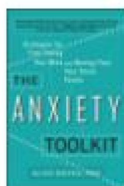
《相信自己》
麦乐迪 · 温尔丁
Chronicle Prism 出版社
2021



《喋喋不休》
伊桑 · 克罗斯
Crown 出版社
2021



《焦虑的作用》
阿德里安 · 高斯蒂克
切斯特 · 埃尔顿
Harper Business 出版社
2021



《焦虑工具包》
爱丽丝 · 博伊斯
TarcherPerigee 出版社
2015

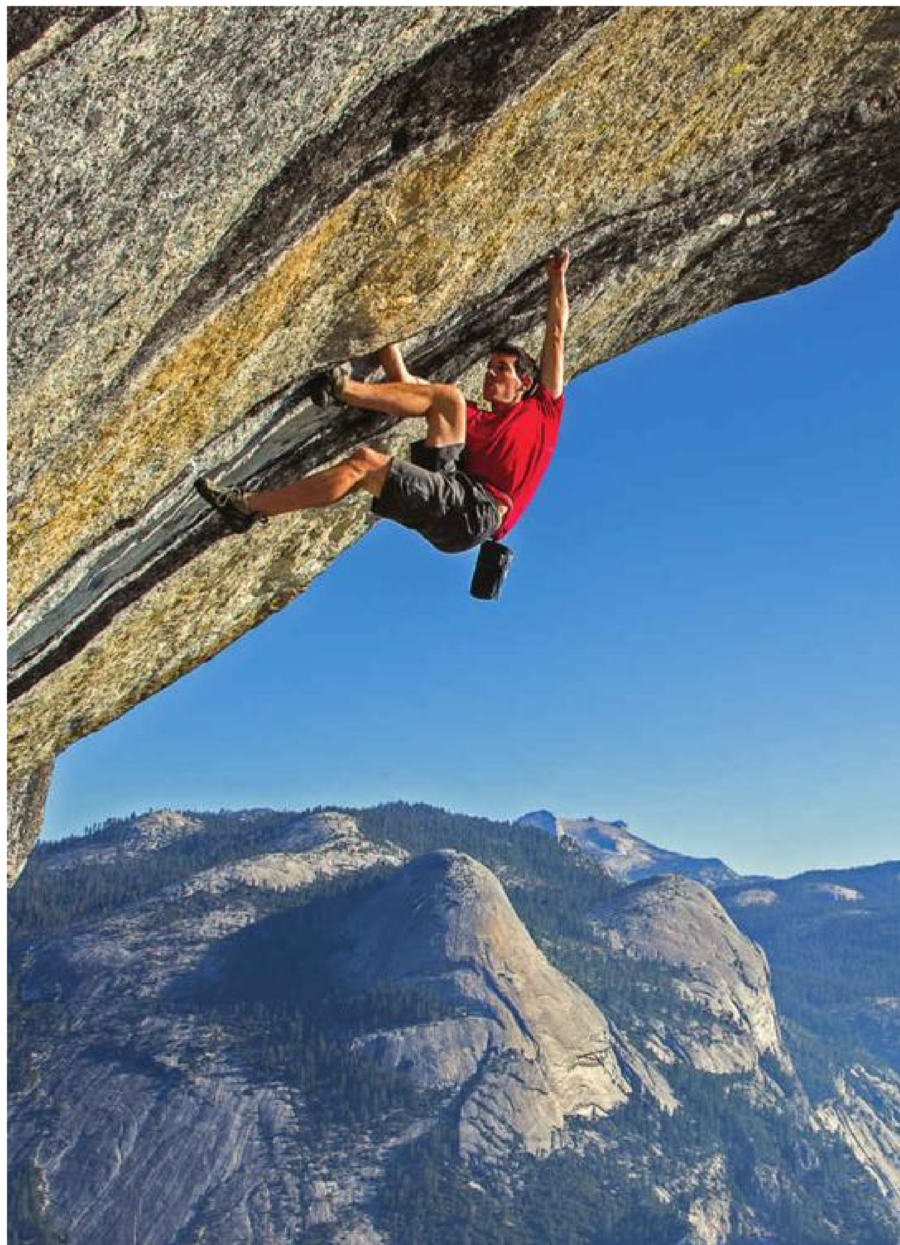
阿德里安·高斯蒂克（Adrian Gostick）和切斯特·埃尔顿（Chester Elton）（及安东尼·高斯蒂克Anthony Gostick）新著的《焦虑的作用：帮助团队建立韧性、应对不确定性并完成任务的八个策略》（Anxiety at Work: 8 Strategies to Help Teams Build Resilience, Handle Uncertainty, and Get Stuff Done）一书中，“你没有崩溃，只是需要更好的策略”话题贯穿始终。作者开头就承认了焦虑是极为普遍的，很多人经常（理所当然地）感到焦虑：从担心能否融入组织到恐慌（真实的）现实，即“我们的世界是不稳定的，面临着长期持久的威胁，这些威胁可能会凭空出现，破坏掉企业乃至整个经济”。然而，他们坚持认为，我们不能坐以待毙。有行动总比没有好，所以即便没有完全的把握，我们也要行动起来，庆祝小小的胜利，从失败中汲取经验。这让我想起了丽贝卡·索尔尼（Rebecca Solnit）在2016年发表的一篇关于黑暗中的希望的论文：“希望存在的前提是我们不知道即将发生什么，而广阔的不确定性中，是我们可以行动的空间。”

心理学家爱丽丝·博伊斯（Alice Boyes）在2015年出版的《焦虑工具包：调整思维、摆脱停滞不前的局面》（The Anxiety Toolkit: Strategies for Fine-Tuning Your Mind and Moving Past Your Stuck Points）中强调了这个观点。“想成功驾驭焦虑，需要学习如何接受、喜欢及与焦虑共处。”她写道。这意味着要认识到“可能出现的负面结果不一定是不作为的理由”，即便很难，也要积极采取行动。再回到克罗斯的观点。他说，当我们知道需要什么，而且具备——或者可以安排——资源来应对时，可怕的事情就变成了挑战，而不是威胁。

总之，我们比以往任何时候都需要在个人和集体层面上采取行动。新冠疫情正在夺去人们的生命。数百万人失去工作。极端天气出现的可能性增大。非常糟糕的事情正在发生，而且还会继续发生。“共同反刍”无法帮我们走出困境。巧妙地引导焦虑会有帮助。正如高斯蒂克和埃尔顿所写，“我们发现，社会之所以能够正常运转，是因为有人未雨绸缪，不要忽视他们。”



格雷琴·加维特是《哈佛商业评论》高级编辑。



LIFE’S WORK

徒手攀岩大师亚历克斯·霍诺德：做好准备就可以战胜恐惧

埃本·哈勒尔 (Eben Harrell) | 访
夏林 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

徒手攀岩是一种极限运动，由于缺少攀岩绳保护，一旦失手就会命丧黄泉，因而备受争议。作为最早参与这项运动的人之一，35岁的亚历克斯·霍诺德(Alex Honnold)清楚如何在压力之下进行攀岩。夺得2018年奥斯卡最佳纪录片奖的《徒手攀岩》（Free Solo）便记录了他徒手攀爬约塞米蒂国家公园酋长岩的惊险过程。“做好准备，”他说，“可以战胜恐惧。”

HBR：你是如何培养徒手攀岩所需的注意力的？

霍诺德：其实我不需要练习这一点。不是我天赋过人，而是徒手攀岩这项运动本身就会让你不自觉地集中注意力。当你攀爬在岩壁之上，又没有绳索保护，你自然会不遗余力，全力向前。对我而言，准备更多在于体能训练和线路规划。

促使你在过往攀岩生涯中取得重大突破的契机是什么？

在徒手攀岩时，我不会想着“即兴表演”。我的大多数创造性动作都是休息时在安全的地方构想出来的，通过在脑子里想象攀岩的场景，构想别人没用过的攀岩动作组合。

你如何判断一件事是否值得冒险？

不了解这项运动的人可能觉得徒手攀岩过于不计后果。但其实我们非常重视风险因素，如果没花大量时间评判、降低风险，确保自身安全，职业生涯就难以长久。在《徒手攀岩》中有这样一个场景，功能磁共振成像显示，我大脑中的杏仁核（是产生情绪，识别情绪和调节情绪，控制学习和记忆的脑部组织——编者注）对恐惧刺激的反应与“正常

人”不同，大多数观众看完会说“他的脑子比较特别”。其实我不太喜欢这种说法，因为我花了25年的时间训练自己、适应极端的工作条件，大脑自然会不一样，就像做过多年冥想训练的和尚或者记住了城市所有街道的出租车司机，他们的大脑肯定多少也会与常人有些不同。

所有的攀岩活动都有助于你准备徒手攀岩吗？

很多攀岩活动都属于娱乐或相对放松的性质，比如佩戴绳索攀岩、结伴攀岩或者在相对简单的地形上攀岩。但所有花在岩壁上的时间和攀爬经历都有价值，会让你适应在岩壁上的感觉。想维持徒手攀岩所需的训练强度并不容易，所以我只会在必要时进行高强度训练。

攀登酋长岩后，你对自己的职业生涯有哪些想法？

攀登酋长岩是我的人生梦想，实现之后，其他事情对我的吸引力可能就没有那么大了，这也是我现在面临的一个问题。当你知道自己未来所能达成的任何成就都不会超越过往成绩时，确实会失去一些动力。即便我能做出更新奇或更具视觉观赏性的动作，也不会再有一部奥斯卡获奖影片是关于它的。当你知道自己人生已达顶点，往后都是下坡路时，不免会感到难受。所以我现在正处于人生的十字路口上。不过我也有一些想法。

你会把自己从登山中学到的一些生活技能运用到人生的下一阶段吗？

攀岩确实能够培养坚毅的品格，提醒你无论从事任何工作，都要竭尽全力，不断突破自我，追求卓越。所以我对自己的建议应该是“勇往直前”。为了支持太阳能技术的发展，我创办了霍诺德基金会，并把自己大部分的收入投入了这项事业中。在我看来，这是一项极具积极意义的事业。

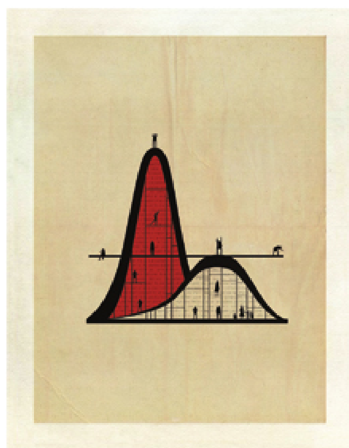
FEATURES

MANAGING PEOPLE

How to Do Hybrid Right

Lynda Gratton | page 076





Since the pandemic, companies have adopted the technologies of virtual work remarkably quickly—and employees are seeing the advantages of more flexibility in where and when they work. As leaders recognize what is possible,they are embracing a once-in-a-lifetime opportunity to reset work using a hybrid model.

To make this transition suc-cessfully, they'll need to design hybrid work arrangements with individual human concerns in mind, not just institutional ones.That requires companies to ap-proach the problem from four different perspectives: (1) jobs and tasks; (2) employee preferences;(3) projects and workflows; and(4) inclusion and fairness.

Leaders also need to conceptu-alize new work arrangements along two axes: place and time. Millions of workers around the world this nyear have made a sudden shift from being place-constrained(working in the office) to being place-unconstrained (working nanywhere).

Employees have also experienced a shift along the time axis, from working synchronously with others 9 to 5 to working asyn-chronously whenever they choose.

If leaders and managers can successfully make the transition to an anywhere, anytime model, the result will be work lives that are more purposeful and productive.

HBR Reprint R2103C

COMPETITION

Don’t Let Platforms Commoditize Your Business

Andrei Hagiu and Julian Wright page 096



Large digital multisided platforms(MSPs) such as Amazon, Alibaba,and Apple’s App Store have made it much easier for sellers to reach new customers, but as thousands of companies large and small have discovered, conducting business on them carries significant risks and costs. MSPs sometimes exploit sellers’ dependency on them in various subtle and not-so-subtle ways. They raise fees. They change their recommendation algorithms to put more emphasis on price.They require sellers to advertise to maintain visibility in search results.They compete against sellers by imitating their products. They impose restrictions on the prices sellers can set outside of the MSP.And they change their rules and design in ways that weaken sellers’relationships

with their customers.

But all is not lost, say the authors. Sellers can employ four strategies to build viable businesses on platforms. They can develop and invest in direct channels, use platforms mainly as showrooms, go deep with highly specialized offerings or go broad with many different offerings, and wage public relations and lobby-ing campaigns to curb platforms'power.

HBR Reprint R2103G

SUSTAINABILITY

Overselling Sustainability Reporting

Kenneth P. Pucker | page 104



For two decades progressive thinkers have argued that a more sustainable form of capitalism would arise if companies regularly measured and reported on their environmental, social, and governance (ESG) performance.But although such reporting has become widespread, and some firms are deriving benefits from it,environmental damage and social inequality are still growing.

This article, by Timberland'sformer COO, outlines the problems with both sustainability reporting and sustainable investing. The author discusses nonstandard metrics, insufficient auditing,unreliable ESG ratings, and more.But real progress, he says, requires not just

better measurement and reporting practices but also changes in regulations, investment incentives, and mindsets.

HBR Reprint R2103K

Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 2021年5月版

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers

刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang

执行出品人 Executive Publiser

齐馨 Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

版权总监 Copyright Director

时青靖 Shi Qingjing

高级编辑 Senior Editors

腾跃 Teng Yue

高级撰稿 Senior Writer

廖琦菁 Liao Qijing

编辑 Editors

刘隽 Liu Jun 孙燕 Sun Yan

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
新媒体内容总监 Digital Content Director
刘铮筝 Liu Zhengzheng
新媒体中心策划总监 Planning Director of New Media Center
刘玥 Ariel Liu
新媒体编辑 Digital Editor
周强 Zhou Qiang
美术编辑 Art Editor
刘冬 Liu Dong
新媒体运营经理 Operations Manager
王梓蘅 Wang Ziheng

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
运营总监 Operations Director
刘浩宁 Liu Haoning
营销总监 Marketing Directors

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
崔哲 Cui Zhe
品牌经理 Brand Manager
武朋 Wu Peng
品牌助理 Brand Assistant
王一冰 Wang Yibing

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
开发工程师 Development Engineers
程磊 Cheng Lei
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

SEEC 财讯 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：
本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。
Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 00-86-10-85650313 / 85650550

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

构建混合工作制（《哈佛商业评论》2021年第5期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2021
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00023656-20210510
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2021
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

Harvard Business Review

哈佛商业评论

管理你的工作，管理你的生活

104. 技术
让AI扩大规模

026. 职业转型
后疫情时代的职业重塑

财经 CAIJING



P.084

空降高管不太靠谱

外聘继任 CEO 的经济代价惨重，企业应该内外兼顾，
寻找最合适自己的继任 CEO。



扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序



哈佛商业评论

2021年第6期：空降高管不太靠谱

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

054. 工作生活
管理你的工作，管理你的生活

104. 技术
让AI扩大规模

026. 职业转型
后疫情时代的职业重塑

财经
CAIJING



P.084 **空降高管不太靠谱**

外聘继任 CEO 的经济代价惨重，企业应该内外兼顾，
寻找最合适自己的继任 CEO。



扫码加入
哈佛商业评论
Lab小程序



Harvard Business Review
哈佛商业评论

2021年第6期

致读者

空降高管不如内部选

hbrchina.org

引领气候行动新时代

博　客

合理领导合同工与全职工

算法推荐未必不道德

真有4%的美国人喝下漂白剂吗？

股东敦促气候风险披露的重要性

怎样搞定一场混合式报告会

用AI辅助决策

抢鲜读

AI助力营销

前　沿

职业转型　后疫情时代的职业重塑

人才管理　混合办公制下的心理安全感

人才管理　你的团队在发现问题，还是解决问题？

专　栏

变革型领导的成功举措

AI的下一件大事

数字驱动助力人才大战

简化客户旅程的4条策略

重建金融机构治理架构

聚光灯

目标实现战略

管理你的工作，管理你的生活
你不可能全都拥有
达成和未能达成的目标区别何在
了解动力所在，才能养成成功的习惯
“严格vs灵活”目标设定法
管理被强加过高目标的团队

特　写

失败的继任计划代价高昂
消除战略负担
让AI扩大规模
如何缩小性别差距
家族企业接班的全景规划

经　验

自管理　5周求职指南
案例研究　从区域明星到跨国领导者
——专家意见一
——专家意见二
——专家意见三

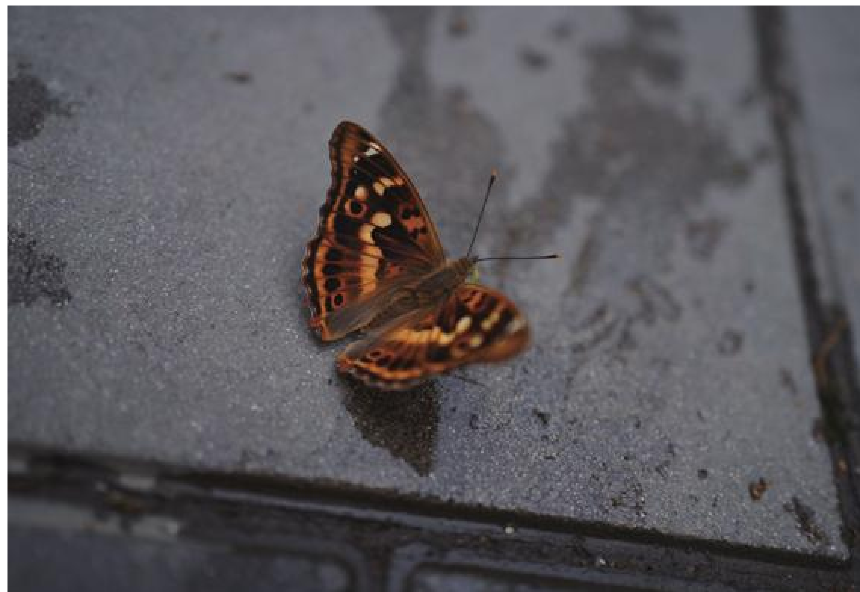
跨界人生

高技派建筑大师诺曼·福斯特：建筑是各项力量的集中体现

英文摘要

版权页

空降高管
不如内部选



中国有句俗语“外来的和尚会念经”，这放在公司选择继任CEO的情境下，仿佛也依然成立。诸多公司都倾向于从外部寻找继任CEO，原因很简单，这些“空降兵”有着光鲜的履历，公司理所应当地认为，他们会在新的工作岗位上创造出新的佳绩。

但事实并非如此，有研究者比较了标普500公司数次担任CEO的人，发现70%的人第一次经历表现更好。另外一项研究则表明，外部聘用的CEO在头三年的离职率比内部晋升者高84%，原因往往是业绩表现不佳。

不仅如此，倾向于外部招聘CEO还会增加企业的诸多成本，比如聘用了不合格的外部CEO，企业股票表现偏弱以及CEO走后原公司C级管理层损失人力资本。

公司到底应该如何寻找继任CEO？针对这一问题，哈佛商学院高管教育高级研究员费洛迪、中田纳西州立大学金融系副教授格雷戈里·纳格

尔以及田纳西州综合退休系统股权董事凯莉·格林，合作撰写了本期特写《失败的继任计划代价高昂》。在这篇文章中，三位作者使用了一种被称为结构自选择模型（structural self-selection modeling，SSSM）的技术，它源自诺贝尔奖得主詹姆斯·赫克曼（James Heckman）的研究。最终发现，只有39%的“空降兵”会比理论上的内部候选人做得更好。

因此，三位作者认为，除非极端情况下，比如公司需要重大转型或文化变革，否则不应从外部寻找CEO。此外，他们还提出了公司遴选继任CEO的4项建议：尽早规划领导层更替；寻找并培养有前途的高管，让他们有机会接触董事会工作；从内外部共同寻找候选人；慎重和外部猎头公司合作。

《哈佛商业评论》中文版编辑部 **hbrchina.org**

（本书仅供个人学习之用，请勿用于商业用途。如果阅读后觉得好，请购买正版书籍！）



引领气候行动
新时代

气候变化是一场全球性的紧迫危机，会对农作物、供水、基础设施和人类生计造成威胁，影响整体经济，损害企业当下（而非遥远的未来）的利润。

温斯顿生态战略公司创始人，商业及可持续发展问题方面的世界著名专家 鲁·温斯顿（Andrew Winston）|文

以更好的方式讨论气候危机

格蕾琴·加维特 | 文

你的贸易团体是否阻碍了气候行动

谢尔登·怀特豪斯 | 文

技术如何解决气候变化问题

阿莱克斯·劳、罗伯·托克、乔安娜·霍华德 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

混合工作制的正确打开方式

设计弹性工作制时，应更加关注员工个人需求，而不是只关注制度。

客户忠诚度计划何以适得其反

未能得到满意的服务，会员比非会员更恼怒。本文提供了减轻这种伤害的方法。

职场自夸需谨慎

工作上的成功取决于两点：能力强，讨人喜欢。但没人喜欢自夸者，知道如何自夸、何时自夸，以及何时需要克制是发展事业的一种重要方法。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。



扫描二维码，
下载《哈佛商业评论》
中文版APP

合理领导
合同工与全职工

罗恩·阿什克纳斯(Ron Ashkenas) 拉里·赫希霍恩(Larry Hirschhorn)
托马斯·吉尔纳尔奇克(Thomas Giernalczyk) | 文
刘隽 | 编辑



我们很容易想当然地认为，在同一项目中工作的所有人都应该受到同等对待和管理。可是，全职员工和合同工的动机、期望和背景各有不同。以同样的方式管理每个人会放大这些差异，引起一系列问题，从充满怨气到合同重新谈判。团队领导者需要了解激励每个群体的动机，制定基本规则，并有意识地建立团队，以使每个人的目标达成一致。

当今企业很大一部分工作是通过项目来完成的，这些项目是分别独立开始的，结束时产生了一个特定的结果——比如，创造新产品、改变流程、转型某些方面的业务或服务于特定的客户。这些项目的工作人员通常来自跨职能的独立团队，而且日渐包括合同工或临时工在内。

身为团队领导，很容易想当然地认为在一个项目中一起工作的所有人都应该受到同等的对待和管理。但现实是，全职员工(full-time employees, FTEs)和合同工各有不同的动机、期望和背景。根据我们的经验，当你简单地以同样的方式管理每个人时，这些差异会被放大，并引起一系列问题。

例如，如果合同工是按小时计酬，而全职员工是领薪水的，那么要求项目中的每个人周末加班可能会引起不满。如果新的公司福利适用于全职员工，但不适用于合同工，那么向整个团队宣布这样的福利同样可能引发不满。逼着整个团队更加努力或以不同的方式工作，也可能会出

人意料地促使人与那些签订了合同的人重新进行财务谈判。鼓励团队中的每个人与客户或顾客建立牢固的关系，可能意味着临时工将来会寻求被客户直接雇用。(对于长期与团队合作的合同工来说，这些动态略有不同；在此，我们将重点关注基于项目的接触。)

领导者在管理项目团队时需要将全职员工与合同工之间的差异放在第一位——并通过确保团队中的每个人都有所需信息和环境来积极缓解这些差异，以保持一致。

动机与机会

了解团队内部成员和基于项目的合同工在动机和机会上的差异是第一步。内在而言，这两个群体都可能对工作本身的挑战感到兴奋，并希望把工作做好。但现实是，他们的外部动机存在微妙的差异，因为他们的工作生活在三方面有所不同：

他们获得薪酬的方式：由于全职员工领取工资，而合同工要么按小时计酬，要么收取固定费用，因此他们的紧迫感和时间管理可能会无意识（或有意识）地不同。如果合同工按小时计酬，相比全职员工，他们可能有投入更多时间的动机，而全职员工无论加班与否都会得到相同的薪水；如果合同工收取的是固定费用，他们可能会产生比全职员工更快地完成工作的积极性，而全职员工无论何时完成项目，报酬都是一样的。因此，虽然他们都希望在最后期限前完成任务，但他们可能希望以不同的速度来做到这一点。

同样值得注意的是，全职员工薪酬的一部分是获得福利，而多数合同工没有福利。全职员工还通常被包括在合同工不能参加的企业交流或计划中，因为劳动法保护他们。这些差异可能会导致合同工方面的不满或困惑，他们可能渴望享受其中的部分福利，或者可能不确定哪些福利适用于他们。

他们职业生涯的发展方式：作为较大企业的一部分，身为成功项目团队一员的全职人员通常会有多个内部晋升的机会——去其他有趣和具有挑战性的项目，去公司的不同部门，或去更高的责任级别。可是，为了能够获得这些机会，他们需要在经理和高级项目发起人的视线中。因

此，他们会产生动力，在项目审查和其他会议中发挥重要的主导作用，减少合同工出风头的时间。然而，他们同时也希望自己的合同工同事正面地谈论他们，并在老板面前认可他们。

对于合同工而言，职业发展意味着找到新的临时工作，他们可以在新工作里提高自己的技术能力，处理新的或更大的问题，或者进入新一类的企业。为实现这一目标，合同工希望在相关社交媒体渠道上获得推荐和正面的推荐信以及“媒体好评”。这些东西通常来自团队成员和团队领导，他们都可以在社交媒体上发帖。然而，向其他企业或可能需要合同工服务的其他部门的高层推荐更有可能来自高级执行发起人，因此合同工也会希望在一定程度上保持在他们的视线中。挑战在于找到合适的平衡点，以便内部人员可以获得所需的赞扬，而合同工则会获得能够带来推荐的善意。

他们对自己工作的安全感如何：虽然全职员工可以自愿参与某一项目，或者通过游说加入一个项目，但在其他情况下，他们可能会觉得自己无从选择是否参与项目、扮演什么角色或参与项目的时间。因此，他们可能会嫉妒合同工的灵活性和自由，因为合同工不受企业、企业政治或晋升要求的约束。另一方面，合同工工作时有一定程度的不安全感。他们没有同样的企业之“家”和薪水，而且受制于变幻莫测的市场。这些差异会让人产生一种别人碗里的饭更香的感觉。合同工可能会把这个项目当作一个长期的工作面试，目的是受雇进入一个全职岗位。内部人员可能希望讨好合同工，希望将来一起经商。

了解你的团队成员

首先把这些差异摆到台面上。与自己的员工进行开诚布公的一对一或小组讨论，然后再与合同工进行讨论，看看他们个人希望从项目中有何收获，他们希望学到什么，他们如何看待自己的参与和自己职业生涯的契合度，以及在工作结束时成功对他们而言会是什么样子。

当然，不要指望这两个群体会充分分享他们的愿望，甚至别指望他们知道自己想要的是什么。但至少要展开对话，以便让你了解差异，并对可能不合适的行为提供一些指导（比如，合同工独立销售后续服务，

或者全职员工向合同工隐瞒关键信息）——同时还要找到办法帮助他们实现目标。

比如，在这类讨论之后，与我们合作过的一位领导将几名合同工与内部员工结对，以帮助加强他们的技术能力。这有助于那些希望与该公司发展长期关系的合同工，也给了内部员工一个发展专长的机会。这个过程也打破了两个群体之间针锋相对的感觉。

团队建设与协调

领导者组建的团队如果由不同动机、机会和背景的员工构成，需要特别关注团队的建设与协调（在虚拟环境中更是如此）。只因某个特定项目而被带进来的合同工或临时工除了不认识他们的新同事之外，很可能对项目的组织、政治或战略背景一无所知，甚至可能对项目应该实现的目标及原因有不同的理解。两个群体都不会充分理解你在与全职员工和合同工的讨论中才会发现的那些差异。

鉴于这些理解上的差距，你不能只是集合团队，做一些介绍，确定哪些人来自公司，哪些人是外来人员，然后开始共事。相反，要有意识地努力确保整个团队对项目的目标、组织背景、参与人员、以前已经完成的任务、可能的障碍等都达成共识。

比如，对于我们观察的一个药物研究项目，领导者通过为内部和外部团队成员举办为期一周的训练营来启动工作，其中包括对项目具有挑战性的科学问题、项目的战略重要性以及团队中每个人的能力和作用进行广泛培训。这让每个人从一开始就达成了共识（虽然内部员工最初对在他们已经熟悉的话题上花时间的做法心存疑虑，但其中多数人认为，他们对需要解决的最关键问题以及如何最好地解决这些问题有了更好的理解）。

在项目开始的时候，需要通过持续的努力来加强团队建设，使之协调一致。比如，在制药业案例中，领导者既组织了专业型的活动——比如，内部和外部科学家定期向彼此介绍他们工作的机会——又组织了社会活动，整个团队可以在这些活动中更好地相互了解。

基本法则

当你将团队召集起来并启动工作时，要为合同工和内部项目团队成员制定并实施明确的协议和基本行为规则。比如，哪些信息要与谁共享，多久分享一次，以及以何种形式分享？团队什么时候开会，有何议程？向每个人提供哪些工具和设施？谁能和高管或客户会面？团队成员和合同工在介绍自己时，身份是以同一企业的成员还是来自不同地方的人？

在回答这些问题时，要考虑两个简单的准则。首先，密切注意风险。无论你在项目中部署全职员工还是合同工，这个人就是你在现场的代理人，应该向他们提供尽可能多的信息、工具和途径，使他们发挥效力。但是，如果某些信息或工具具有十足的专有性或足够微妙，不能在全职员工之外共享，那么隐瞒信息或隔离项目的一部分可能是合情合理的。尽管如此，如果合同工的技术专长对成功至关重要，那么由技术不太娴熟的内部人员完成工作所带来的低质量风险，可能甚于合同工接触到专有信息或工具的风险。

第二条准则是避免制定双轨制，即使每个群体的确适用不同规则。这会破坏团队表现，造成关系紧张和不满。如果你确实需要让高管接触的对象限于内部员工，一定要确保他们给予自己的合同工同事应有的认可。同样，如果团队地处同一公司地点，请尽可能给予合同工进入自助餐厅、健身房和员工停车场的权利。提供这些福利的边际成本是最小的，在团队发展的过程中会得到更多补偿。

如果你需要将合同工排除在公司会议或特别旅行之外，或者因劳动法的关系而区别对待他们，请明确向他们说明你需要这样做的原因。最后，要与你的所有团队成员合作，帮助他们更好地了解身为合同工或全职员工的优势、劣势和取舍权衡——让他们明白双方对于实现人人希望的项目成功都必不可少。

从你自己的组织和外部汇集最优秀的人才，似乎是项目成功的一个直接战略——但只有当你意识到内部和外部团队成员可能需要不同的管理时，这一策略才会奏效。


罗恩·阿什克纳斯是《哈佛商业评论领导手册》(Harvard Business Review Leader¡¯s Handbook)的合著者，Schaffer Consulting公司的荣誉退休合伙人。他之前的著作包括《无边界企业》(The Boundaryless Organization)、《通用电气的群策群力计划》(The GE Work-Out)以及《简单有效》(Simply Effective)。拉里·赫希霍恩拥有经济学博士学位，是管理咨询公司CFAR的一名负责人，该公司在费城和坎布里奇设有办事处。他是该公司面向有经验的指导师和咨询师的咨询动态(Dynamics of Consulting)项目的主任。托马斯·吉尔纳尔奇克拥有心理学博士学位，是M19-Manufaktur für Organisationsberatun的执行董事，德国慕尼黑联邦国防军大学的心理分析师、教授，著有数本（篇）著作和文章。

算法推荐未必不道德

马雷克·默尔曼(Mareike Möhlmann) | 文
刘隽 | 编辑



“推荐”——根据自由选择摆在用户面前的明显程度来改变用户行为的策略——自2008年芝加哥大学经济学家理查德·塞勒(Richard Thaler)和哈佛法学院教授卡斯·桑斯坦(Cass Sunstein)推广这一概念以来，已经取得了长足的进展。有了这么多关于个人用户的数据，也有了人工智能来处理这些数据，公司越来越多地使用算法来管理和控制个人——尤其是员工。这对工人的隐私会产生影响，被一些人视为操纵。笔者概述了企业在恪守道德界限的同时利用这些策略的三种方式：创造双赢局面、分享数据业务信息以及对算法本身保持透明。

企业越来越多地利用算法来管理和控制个人，不是通过强制手段，而是以推荐他们做出合意行为的方式——换句话说，从他们的个性化数据中了解信息，并以某种微妙的方式改变他们的选择。比如，自2017年剑桥分析公司丑闻(Cambridge Analytica Scandal)以来，众所周知，Facebook上大量有针对性的广告和高度个性化的内容可能不仅会促使用户购买更多产品，而且会诱引和操纵用户为特定的政党投票。

芝加哥大学经济学家理查德·塞勒和哈佛大学法学院教授卡斯·桑斯坦在2008年推广了“推荐”(nudge)一词，但由于人工智能和机器学习方面的最新进展，算法推荐比非算法推荐强大得多。有如此多关于员工行为模式的数据在手，企业现在可以制定个性化策略来大规模改变个人的决定和行为。这些算法可以实时调整，让该方法更为有效。

随着公司使用文本、游戏机制和推送通知来影响员工队伍，算法推送策略越来越多地应用于工作环境中。比如，叫车服务公司优步(Uber)一直采用奖励徽章的心理技法，激励他们的300多万独立、自主司机延长工作时间，而不是强迫他们这样做。同样，Deliveroo将通知推送到其食品配送员工的智能手机上，以促使他们更快地工作。

对于许多企业来说，向员工推荐是一种大有希望的方法，通过提高员工业绩以及/或者节约成本来实现企业目标。比如，维珍大西洋航空公司(Virgin Atlantic)据报道通过督促飞行员减少燃油消耗来影响员工的行为，帮助这家英国航空公司大幅降低了成本；谷歌据报道采用了推荐的做法，旨在鼓励其员工吃更健康的快餐食品，减少自助餐厅的食物浪费。在我们对Uber四年的研究中，我和同事发现，与传统的管理方式相比，算法管理和推荐方法让企业以相对低的成本高效地协调了庞大的员工队伍。

不过，企业应保持警惕：这些做法已因其受人质疑的道德问题而遭到批评，也越发受到监管机构和广大公众关注。这些做法面临的质疑主要表现在对侵犯隐私的关注、指责推荐会操纵不知情的个人并使其处于不利地位的指控，以及对算法透明度和偏见的担心。目前，采用这种技术的企业主要是零工经济中的企业，工人在这些企业中不被视为员工。这一名头在很大程度上保护了雇主免受这一领域的监管，不过，这种情况可能正在开始改变。

比如，2020年7月，英国优步司机对优步公司提起诉讼，声称该公司未能按照欧洲数据保护条例(GDPR)规定履行其法律义务，指出其算法缺乏透明度。同样，在美国，联邦贸易委员会(Federal Trade Commission)多次对研究予以了资助，并发布了消费者指南，以提升消费者隐私和算法责任。这种与隐私相关的担忧因亚马逊员工腕带等涉及企业可疑行为的新闻而加剧。亚马逊腕带可以通过振动向仓库工作人员指示产品方向，但也可以跟踪员工的一举一动。

但企业不应放弃算法管理，通过推荐来控制员工。基于优步行之有效——和那些无效——的方法，以及我通过对有关Facebook、亚马逊和谷歌的公开报道而观察到的方法，以下是对那些希望进行算法管理和推荐、但又希望避免道德和监管罗网的企业提供的三条建议。

创造双赢局面

优步对员工的推荐、Facebook对社交媒体用户的推荐，以及亚马逊对员工的推荐明显更服务于企业利益，而非消费者或员工利益，因此很容易认为所有的推荐都违背了个体目标对象的利益。然而，我相信企业可以创造一个双赢的局面，从而让相关各方全都得益于推荐。

塞勒和桑斯坦的研究表明，推荐可以鼓励个人通过积极强化自己的决定来提升健康、财富和幸福感。

如果将此转换为工作和算法管理的背景，那么，企业应该寻求实施同样有益于员工的、人工智能支持的个性化奖励系统。虽然我不知道现在有哪家公司在这样做，但我可以想象这样一个世界，这些系统会促使员工提高自身安全，并向他们传达一种感激之情。将来，为鼓励员工多存钱，企业可以默认员工加入退休储蓄计划。许多这样的行为反过来也有助于企业，因为员工的安全和满意度有利于企业的最终盈利。

虽然优步最初的推荐完全关注的是有益于公司而不是员工的结果，但最近，该公司已开始通过其Uber Pro奖励服务，朝着兼顾性更强的方式迈出第一步。保持高评分和低取消率等某些要求的司机现在有机会获得奖励，从健身房会员折扣到燃油购买返现。虽然完全回应司机的需求尚需要做更多的工作，但目前的方案是一个起点。

共享数据收集和存储方面信息

算法驱动的推荐依赖于获取大量关于员工偏好和过去行为的详细数据。当谷歌和亚马逊等科技巨头在收集有关用户网络搜索、点击、点赞和购买决定这类数据时，优步收集的是有关司机一举一动的数据，比如他们的GPS位置、驾驶习惯与行驶速度习惯以及乘车接受率。

从事算法推荐的企业需要对这些数据的收集和存储情况保持透明。GDPR在这方面设置了一个很好的标准：它要求企业主动提供所收集和存储的个人用户（包括工人！）数据性质的信息。比如，为遵守GDPR的规定，Twitter更新了其服务条款和隐私设置，其中包括确保向用户提

供的有关其数据使用情况的沟通和信息简洁、透明、易于访问，使用的是清晰明了的语言。

与此相关的是，企业向第三方出售数据是一种普遍做法。企业应该尽可能避免这种情况，或至少适当向消费者和员工披露其意图。

解释算法的逻辑

向员工清楚地表明算法在用他们的数据做什么事情，这对于恪守道德界限也至关重要。显著受到机器学习模型结果影响的个体应当考虑如何做出特定决策。在涉及人的剖析研究时——利用数字技术的新进展，使算法决策能够针对特定的个人进行调整，这一点非常重要。信息透明度至关重要，以便让员工在是否选择退出算法问题上做出知情决定，并证明自动决定并不具有种族或性别偏见的倾向。

然而，共享信息（比如，为何某些工作人员所受的待遇不同于他人，或者特定推荐策略的预期结果是什么）可能是一项挑战，尤其是考虑到这些算法总会根据不断变化的环境动态地调整自己。即便如此，越来越多的企业开始投资于可解释的人工智能解决方案，采用技术的目的是为了确保复杂的计算结果能够被人类利益相关者理解。

解决这个问题的一种方法是反事实的解释。这些解释表明，如果个体具有不同的特征或属性，那么决策算法对于特定的个人会有什么样结果——这是一种简单、非技术性的方法来显示算法是如何发挥作用的。

比如，优步共享的详细信息可以涉及哪些因素（如司机评分、乘车接受率、客户投诉数量）会影响到每位司机在奖励计划中被评为黄金、白金还是钻石会员。更理想的是，分享关于什么确切的评级和接受率，或多少客户投诉会导致特定的司机被提升到下一个级别的详细信息。

由于企业可以获取的员工数据越来越多，技术进步迅猛，行为推荐未来可能还会继续。加入这一潮流的企业需要谨慎地管理他们的推荐技巧，以便通过创建双赢的解决方案、投资员工数据收集、存储和处理的透明度来保持合法性。



马雷克·默尔曼是本特利大学(Bentley University)的助理教授。此前，她曾任华威商学院(Warwick Business School)助理教授，伦敦经济学院(London School of Economics)教学助理/访问助理教授，纽约大学斯特恩商学院(New York University Stern School of Business)博士后研究员。她于汉堡大学(University of Hamburg)获得博士学位。

真有4%的美国人喝下漂白剂吗？

蕾切尔·厄恩斯托夫(Rachel Ernstoff)| 文
刘隽 | 编辑

社会科学研究中最具挑战性的因素之一是，研究人员必须经常依赖来自人类的数据——而人是出了名的不可靠。疾控中心在2020年夏天发表的一份报告中称，4%的受访者报告自己为抵御新冠病毒而摄入了家用化学品，许多人对此感到震惊（可以理解）。研究人员复制了这项研究，增加了一些基本的质量控制措施，以消除不准确的数据，得出的结果大相径庭。在这篇文章中，笔者探讨了心不在焉或恶意捣乱的受访者会如何不经意或有意地歪曲数据，以及研究人员、记者和普通大众可以采取何种措施来识别这些问题，避免依据误导性信息仓促得出结论。

早在2020年夏天，美国疾病控制和预防中心(Centers for Disease Control and Prevention, CDC)就发布了一份关于美国新冠病毒不安全预防措施的报告。该报告称，502名受访者中有4%的人表示他们在前一个月喝过稀释的漂白剂或用其漱过口，4%的人表示用肥皂水做过同样的事，4%的人表示自己用家用消毒剂做过同样的事。这很快引发了许多骇人听闻的新闻标题（比如，路透社的一条新闻标题是“用漂白剂漱口？美国人滥用消毒剂来预防新冠病毒”）。

媒体的这种反应可以理解。虽然4%可能看似不多，但如果这一研究样本具有美国人口的代表性，这意味着约有1200万美国人有过这些危险行为——这确实是一个令人惊骇的数字。

不过，我们仍有理由质疑这一结论。首先，CDC的报告指出，仅对500名自愿加入的参与者进行的调查不一定能够代表美国人口（尽管CDC对调查回复进行了加权处理，使其与全国的年龄、性别和种族人口统计资料相符合，以便至少在某种程度上消除差异）。除了这些样本局

限之外，旨在利用某种额外的质量控制来复制CDC的研究结果（目前正在进行同行评审）表明，数据本身可能存在一些严重缺陷。

具体而言，这项来自在线研究平台CloudResearch的新研究试图解决可能威胁到数据质量的两大问题：心不在焉（即，受访者不在乎或不专注）和恶意捣乱（即，受访者故意撒谎或误导研究者）。研究吸食成瘾毒品等相对罕见行为的心理学家早就知道这些挑战。比如，在1973年的一项吸毒研究中，研究人员发现，当他们在自己询问的毒品清单中列入了某种虚假毒品时，4%的受访者报告服用了一种不存在的药物，这表明数据可能并不完全可靠。

你或许已经注意到反复出现的4%这一数字。事实证明，这可能并非巧合。著名精神病学家和博主斯科特·西斯金德(Scott Siskind)早在2013年就为其创造了“蜥蜴人的常数”一词，其依据是一份广为人知的公共政策民调(Public Policy Polling)报告，在该报告中，4%的受访者表示，他们相信变形的蜥蜴人正在控制世界。这项民调在媒体上引起了很多关注，包括类似这样的标题：“阴谋热：为什么1200万美国人相信外星蜥蜴统治着我们。”但西斯金德和其他人认为，这4%的人更可能反映出受访者的心不在焉和恶意捣蛋，而不是真正相信这样一个稀奇古怪的阴谋。

就像蜥蜴人调查那样，CDC的报告引起了广泛关注，并且这些回复可能是合理的——也可能只是不良数据。

为了着手弄清此事的真相，第二项研究试图认定心不在焉及/或恶意捣乱是否可以解释CDC令人意外的发现。在问了与CDC调查相同的问题后，研究人员让参与者完成一个简短的词语联想练习（即，从列表中圈出不相关的单词）来测试他们的专注度。这些问题的设计之容易，只要专心一意，任何具备基本英语阅读水平的人都能答对。接下来，针对恶意捣乱的受访者，研究人员问的是“现状核实”问题：只有一个合理答案的问题，比如“你是否死于心脏病？或者“你是否曾使用过互联网？”（这项调查是在网上发布的。）

最后，作为一项额外的质量控制措施，任何对摄入家用化学品说“是”的人都会被问及一系列后续问题：他们必须确认自己有意选择了“是”，然后就他们摄入化学品的背景提供一些额外的细节。

那么，研究人员有何发现？他们总共收集了688名参与者的数据。其中，55人（8%）声称他们至少摄入了三种家用清洁化学品（消毒剂、肥皂或漂白剂）中的一种——这与CDC报告的结果相似。可是，在这55人中，只有12人通过了基本的质量控制问题。换言之，在声称摄入有毒化学品的受访者中，近80%（55人中有43人）未能准确识别简单的相关词语，并且/或者对现状核实问题给出的是完全不可信的答案。

这就只剩下12名通过了质量控制问题、貌似饮下了化学品的人。他们是否真的喝了漂白剂？如果是真的，这只占样本的1.7%，但这仍将代表数百万的美国人。

当被问及是否确实摄入了家用化学品时，12人中有11人表示，他们误选了“是”选项，而剩下的一名参与者——证实他们故意选择了“是”——在回答要求更多细节的问题时说“Yxgyvuguhih”。他们还称自己20岁，有4个孩子，体重1900磅，身高为“100”。（他们没有提供单位，但英寸和厘米都不太合理）。毋庸置疑，这些回答让人对最终参与者数据的有效性产生怀疑。

那么实际上有多少美国人摄入漂白剂来抵御新冠病毒呢？我们真的不得而知。我们需要更多的研究来可靠地回答这个问题，但在考虑了基本数据质量问题后，比例从4%下降到0%这一事实表明，实际数字很可能比新闻标题显示的要低得多。

说白了，这并不是说所有的调查数据都是垃圾。不过，尤其当数据用以支持具有严重社会影响的主张时，有必要用基本的质量控制介入来验证结果，如上述专注度和现状核实。在CDC的研究中，未能做到这一点（加上一些可能过于热心的报道）导致研究人员、媒体和公众认为，高达1200万美国人在喝漂白剂。这一说法不仅可能有误，而且可能有害，因为它可能有助于使这些危险行为正常化，从而增加可能会真正从事这些行为的人数。

就像化学家和物理学家需要确保他们的测量工具得到精确校准一样，社会科学家也必须确保他们的数据质量，以避免得出误导性的结论。虽然没有万全的解决方案，但一点基本的质量控制对于验证自我报告数据的准确性和可靠性大有帮助。与此同时，记者也肩负部分责任，他们要核实事实，准确报道研究结果——避免耸人听闻。当然，和任何

内容一样，最终的看门人是身为读者的你。下次当你遇到一些听起来离谱得不可能是真实的事情时，要知道你的直觉可能是正确的。终归，一切得由我们所有人进行批判性思考，开展研究，并自行判断某一消息来源是否可信。



蕾切尔·厄恩斯托夫是北卡罗来纳大学教堂山分校(University of North Carolina at Chapel Hill)的博士生。她的研究重点是群际关系和政治两极分化。

股东敦促气候风险披露的重要性

卡罗琳·弗拉默尔(Caroline Flammer) 迈克尔·托费尔(Michael W. Toffel)
卡拉·维斯瓦纳坦(Kala Viswanathan) | 文
刘隽 | 编辑

股东行动主义是否会促使企业自愿披露气候变化风险？市场对这些披露会有何反应？新的研究发现，每提交一份与环境有关的提案，气候风险披露的程度就增加约4.6%，而当环境股东积极行动主义(environmental shareholder activism)更有效并由长期持股的机构股东发起时，这种影响将上升到6.8%。研究还发现，股票市场对此类披露会做出利好反应，披露公司的股价在披露后的几天内平均上涨1.21%。这表明，投资者重视气候变化风险的透明度是否更高，通常披露公司也会因此获益。

股东们要求企业披露气候变化风险的呼声日益高涨。2019年5月，英国石油公司(BP)的股东以压倒性多数投票赞成披露，而类似的提案也得到了埃克森美孚(Exxon Mobil)、西方石油公司(Occidental Petroleum)和PPL能源公司股东的认可。今年，代理咨询公司ISS（机构股东服务公司）预计这些提案的数量将创历史新高。尽管提案频率正在上升，但多数股东提案在年会上仍然得不到多少支持。

除了对个别公司偶尔有新闻报道外，鲜有人知道这种股东压力是否真的会促使企业更多披露其面临的气候变化风险。这种压力是否有用？对市场是否会产生影响？

为了找到答案，我们研究了这一行动主义在2010年至2016年期间对标普500指数企业的影响。我们分析了CDP［以前的碳披露项目(Carbon Disclosure Project)］的一个专有数据集。该项目要求大型上市企业披露气候变化带来的风险和机遇、他们的应对策略以及其他与环境相关的信息。我们还分析了ISS的一个数据库，该数据库汇集了提交给标

普1500指数企业的股东提案信息。［我们的研究即将发表在《战略管理杂志》(Strategic Management Journal)上。］

我们的分析表明，股东行动主义——以提交给一家企业的与环境相关的股东提案数量来衡量——确实会促使企业自愿披露气候变化风险。平均而言，每提交一份与环境有关的提案，气候风险披露的程度会增加约4.6%。我们还发现，当环境股东行动主义由长期持股的机构股东发起时，成效更好：其效果从4.6%上升到6.8%。

我们的记录还表明，股市会对此类披露做出利好反应。在股东促成的气候变化风险披露之后的几天里，披露公司的股价平均上涨了1.21%（在市场调整的基础上）。这表明，投资者看重气候变化风险方面透明度更高，披露通常会让披露公司受益。换言之：投资者不喜欢不确定性，而且愿意向更透明的企业支付溢价。

这些发现具有重要的意义。了解风险对于企业和股东来说最为重要。然而，在包括美国在内的许多国家，法律并不强制企业披露其面临的气候变化风险。比如，美国证券交易委员会(Securities and Exchange Commission, SEC)只建议企业披露信息，而没有就应该提供的信息给予指导。因此，股东们通常被蒙在鼓里——他们对自己投资组合中的企业所面临的气候变化风险以及这些风险的管理方式知之甚少。我们的研究发现表明，股东可以在气候变化风险方面促成更高的企业 透明度。

透明度或许即将有所提升。对气候披露的要求正变得越来越复杂。气候相关财务披露工作组(Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)已经制定了帮助企业披露气候相关财务信息的建议（围绕四个方面：治理、策略、风险管理、指标与目标）。美国证券交易委员会最近启动了一项审议，以评估是否需要法规来规定向投资者提供有关气候变化风险的“更一致、更具可比性且更可靠的信息”。这种强制性披露可能有助于提高披露的数量和质量，实现披露标准化，并在应对气候变化的斗争中促成更大进展。为支持这些监管努力，股东在寻求自己投资组合中的企业所面临的气候风险信息时可以与政府监管机构接洽，鼓励强制披露，同时也积极与他们投资组合中的企业接触，提交呼吁提高透明度的决议，并投票支持这些提案。



卡罗琳·弗拉默尔是波士顿大学凯斯特罗姆商学院(Boston University Questrom School of Business)战略与创新学副教授及院长研究学者(Dean’s Research Scholar)。迈克尔·托费尔是哈佛商学院环境管理学Senator John Heinz教授。他是该校商业与环境计划 (Business and Environment Initiative)的首席教授。卡拉·维斯瓦纳坦是哈佛商学院技术与运营管理专业博士生。

怎样搞定一场混合式报告会

萨拉·格什曼(Sarah Gershman) 蕾·林格尔(Rae Ringel) | 文
刘隽 | 编辑



领导者能做些什么来让混合式报告会更加包容、更加成功？我们能做些什么来确保所有参与者——那些远程参与者和现场参与者——不仅感到自己得到了接纳和理睬——而且能够充分参与并最大程度为讨论增加价值？笔者为发言人和会议领导者提供了七种策略，以便更有效地吸引他们混合听众中的每个人。

我们最近与一位首席执行官进行了交谈，他对混合办公中的公开陈词忧心忡忡。“我现在讲话发言的时候，事情很简单，人人都在Zoom上，”他向我们表示，“当一些人返回工作单位而另一些人仍然居家办公时，会出现什么情况？”

他的忧虑不无道理。虽然在Zoom上的发言远谈不上理想，但至少观众处于平等的参与环境中。从字面意义上看，屏幕上的方框是完全相同的尺寸。另一方面，混合型报告会有可能对远程参与者严重不利。一个主要的原因与我们身在一起时产生的活力有关——以及我们不在一起时失去的活力。我们获得的共享活力来自同处一室时出现的非言语暗示。会意的眼神、面部表情、个人眼神交流都是使谈话更流畅自然的一部分。这在网上明显是不存在的，远程参与者之间缺乏共同能量可能令人疲惫（因此是Zoom疲劳的因素之一）。

希望让混合型报告会更具包容性、更有活力、更成功的企业领导者

可以向课堂寻求指导。在疫情和封城之初，我们与一些教师和教育工作者合作，希望提高他们在屏幕上的讲话技巧和表现力。本学年，随着部分孩子重返学校，我们看到一些优秀的教师把控了针对混合课堂进行有效教学的挑战。

我们最近有幸目睹了其中一人的实际行动。这位来自贝塞斯达(Bethesda)的七年级老师当时正给一个混合班教诗歌。我们当即被他的活力所打动。他的身体不停在动，他的目光天衣无缝地从屏幕上移回到教室里的脸上。他还鼓励孩子们动起来——要求举手，或者让远程学习的孩子站起来看书。更重要的是，他指定了一些学习小组，让远程学习及屏幕上的孩子们合作学习。尽管这是一个混合班级，但是整个班却是一个整体。

以下是针对发言人和会议领导者的七种策略，使其可以更有效地吸引他们混合听众中的每一个人：

1. 关注积极的一面。

请勿关注混合会议的不利因素，而要专注于每个人能带来的价值。问问自己，远程及现场参与者如何能够从你的发言中获益。整个体验会如何因拥有混合受众而变得丰富？积极的心态有助于你让每个人都成为报告会的必然要素。此外，这种心态具有感染力。发言人为整个体验定下基调。如果发言人相信这种混合体验会令人兴奋并有所表达，则会对观众的体验产生积极影响。

2. 要求摄像头保持开启。

在混合型会议中，比以往任何时候都更重要的是，远程参与者要打开摄像头，以显示其完全在场。同样重要的是，发言人能够在视觉上与全体受众交互，而不仅仅是与会议室里的人互动。

为进一步创造人人均等的参与环境，可以考虑让现场参与者带上笔记本电脑，打开他们的摄像头，不说话的时候保持静音。会议室前面有一块屏幕也很有帮助，这样每个人都能看到远程参与者。

3. 直接进行眼神交流。

你开始发言时首先要刻意直视镜头。这就向整个团队传达了一条信息，即，Zoom上的这个人至关重要。尽量让目光聚焦于摄像头，好像你在和一个人进行交流。然后在整个发言过程中，继续让你的目光在会

议室里的人和摄像头之间来回切换。

4. 转动方向，以囊括所有人。

当你的发言开始时，转向摄像头，帮助远程参与者感受到自己与房间里正在发生的事情有关联。当你继续说话时，有意识地转向房间里的人，然后再一次转向摄像头。不过，务必要想到摄像头的取景范围。你可不希望离镜头太远。这种来回的转动传达出更大的包容性，让会议室内外的参与者都感觉到彼此联系更加紧密。

同样也要考虑聚焦重点。如果会议室里有人在讲话，请拿起摄像头（笔记本电脑）并将其移到更靠近发言人的地方（如果他们没有自带）。这可以提醒会议室里的人，他们的远程同事也是房间的一部分。

5. 从情感上吸引远程参与者。

混合模式对于那些拨号接入会议的人来说不一定是一种被动体验。关键是要帮助他们感觉有人听其言、睹其人。在会议开始时亲自问候虚拟与会人员，并在整个发言过程中继续与他们交流互动。这事说起来容易做起来难。发言人可能具有最好的初衷，但他们的注意力自然而然会被吸引到会议室里的人身上。在发言中指定特定时间直接向远程参与者讲话，并在讲话内容中融入专门针对拨号接入者个人的信息。

6. 促进混合合作。

当把一个较大的报告会分成小组时，诱人的做法是将现场人员和远程人员分为不同的小组。这强化了这样一种观念，即，这是两个独立的群体，而非一起共事的一个群体。相反，要试着把这一群体进行混编，让虚拟和现场的参与者携手合作。

7. 言简意赅。

Zoom迫使我们减少了在发言上耗费的时间。当我们重回会议室的时候，要抵御住长时间讲话的诱惑。要尽可能让混合报告会简短高效。尽量根据远程参与者的精力水平来安排会议时间。最终，每个人都会心怀感激。

混合报告会的潜在优势之一是，每个人都可以在自己喜欢的地方参与其中。那位七年级的老师告诉我们，这在他的课堂上创造了更大的公平，他的课也因为每个学生在他们表现最佳的地方学习而得到充实。无论是对他的学生还是对企业领导者而言，这种心态都鼓舞人心。当我们

进入混合式报告会的下一个时代时，让我们以他为榜样，努力为听众中的每一个人创造一个包容且充满活力的环境。



萨拉·格什曼是总部位于华盛顿特区的通信公司Green Room Speakers公司总裁。她在乔治敦大学麦克多诺商学院(McDonough School of Business at Georgetown University)任职教授，向来自全球各地的学生教授公共演讲。蕾·林格尔是专业从事促进、指导和培训的领导力发展咨询公司The Ringel Group的总裁。她是乔治敦大学变革领导学院(Institute for Transformational Leadership)的教职员，行政促进证书(Executive Certificate in Facilitation)计划的创始人。

用AI辅助决策

刘震｜文 孙燕｜编辑

通过对大数据更深层准确的分析及应用，AI正在一些方面改变着管理者的决策方式。一方面，在不确定时代中，管理者需要面对更多随时改变的数据，以往经验在面对新挑战时难以作为足够依据。同时，企业的数字化转型不再局限于基层运营，AI对于大数据的分析与利用也许可以让决策者看到更清晰的参考答案，并提升数字领导力。

发挥数据价值

受限于以往技术与物联网发展水平，企业的数字化转型起点主要集中在数字化运营。过去几年，市场对企业的反应速度，以及制定个性化服务的能力提出了更高要求，对管理者的决策能力也形成了挑战。随着数据快速变化与积累，今天的管理者在关键节点上的决策过程中看到的可参考数据更加复杂。回看数据价值链，在信息、洞察、预测及决策上，数据的价值越来越大，相较于其他环节的数据，用于决策的数据可以提供出更高的产出比，决策中对数据的价值利用也更加直接明显。

企业的数字化转型过程可以包括产品的生命周期、研发、生产、销售及售后，其中每个步骤都可以做数字化转型工作，也都有决策产生作用的空间。例如在研发过程中，通过对目标产品大数据的分析，管理者可以准确定位出产品需要具备的性能，以及相应的竞争力。与传统SWOT分析法做决策的方式相比，大数据可以提供全局下的指导。

通过大数据，AI的能力有了大幅度提高。技术的发展推动了人工智能在更多领域的应用，包括其在数字化转型中的角色。AI正在帮助数据以更快速清晰的方式呈现出来。在谷歌的AlphaGo与围棋世界冠军比赛的过程中，面对不断变化的棋局，每步棋背后的决策都影响着最后结

果。AlphaGo快速处理关键数据的表现令人印象深刻。AlphaGo最后的胜利让管理者看到了人工智能找到最优路径的能力，也显示了大数据帮助决策优化的可能性。

通常，管理者的管理难点主要集中在“供产销”的经营铁三角的动态平衡上，每个部门的优化与协同都可以提升企业的经营效益，但“部门墙”的存在使得这种优化存在局限性，难以以企业效益最大化为整体目标。基于这点，傲林科技以企业级数字孪生实现AI辅助决策系统，用人工智能软件满足客户的动态需求。

傲林科技首创“事件网”技术作为建模工具基础，为不同行业建造企业级的数字孪生，通过利用企业不同的数据从不同维度建立模型，将物理世界中的企业运营同步映射到赛博世界。模型可以通过控制全域数据变量，做出沙盘推演，监测未来，从而快物理世界一步做出全局优化的预测建议。另一方面，模型可以节约决策时间成本，降低人工管理错误，提高决策效率。

对于变量条件，软件可以从原因、影响等方面给出症状诊断。近期由于澳大利亚铁矿石的涨价，钢铁企业采购受到影响。模型在应用过程中用数据治理和数据分析代替了计算过程，通过沙盘推演给出优化方案，在客户端快速提供出可行备选方案，保证调配出最优化的产品结构。方案产生后，会回到数字孪生模型进行推演，产生预测结果，最终由决策者结合自身的经验做出最优选择。

与将业务数字化的自下而上的数字化过程相比，这套辅助决策系统重点关注决策的重要性，通过人工智能，将数字业务化，以服务企业的中高层管理者。经过软件的可视化呈现，影响企业决策的若干条件会清晰显示出来。

找到决策点

在市场对数字化的热衷与相关政策不断出台的背景下，泛制造业、媒体、金融等越来越多领域正在利用AI辅助的方式做出决策。傲林科技认为，2021年会是中国市场的数智化元年。

AI对于决策的影响并不受行业或企业数字化水平限制。重要的是，

一个企业级的大脑可以参与日常管理，用数据支撑运营、财务中常规且高频的决策问题，并在业务决策方向上提供清晰的参考依据。

不同企业即便是使用同一个分析模型，软件进行分析的数据源也不尽相同。

人工智能对全域数据分析后，可以帮助有一定数字化基础的工业企业定位到经营中能够创造最大价值的环节，实现明显的降本增效；对于处于自动化初级水平的中小型企业而言，则可以利用推演预测，对采购或占资金流大部分的库存等重要业务进行优化，快速降低费效比。随着数据源及模型的完善，数据利用能力会随之提升。

整体而言，模型在帮助企业将自身数据用得更好的同时，可以参考行业与外部市场的整体数据，进行全局量化优化。利用这套辅助决策系统，白酒企业小糊涂仙分析了渠道的经营状况，在提升经销商质量的同时开拓了新市场，实现年营收及利润持续双位数增长。

在企业经营中，“做决策的终究还是人，而不是机器”，管理者的经验及判断在涉及文化等问题时仍然非常重要。例如现阶段等自动驾驶可以在特定环境下提供安全辅助，仍无法取代人类驾驶。AI在复杂决策场景中提供的强大支撑能力更像一个趁手而又智能的工具。

与咨询公司合作

尽管同为企业发展的助力，现阶段的AI分析不会取代咨询公司，这是因为辅助决策系统与传统咨询公司的服务有所不同。对于寻求长期发展规划及战略相关咨询的公司而言，熟悉市场发展规律的咨询师，与有丰富经验的咨询公司不可或缺；在咨询方案完成后，陪伴企业完成从产品产生到使用，及最后的优化转型，重塑管理文化的成长过程，则是AI与大数据更擅长的领域。

对于咨询公司而言，传统企业领导者面临的数字化转型挑战也是他们面临的问题。为此，德勤、埃森哲等咨询公司先后设立了独立数字部门，并加大了数字化人才的吸收与培养，以为客户提供更符合数字化转型背景下的战略规划。

为提供更全面的服务，埃森哲等咨询公司选择了与科技公司合作。

在为威马汽车提供服务时，埃森哲与SAP合作，提供出一款智能企业管理平台项目，帮助威马汽车实现了系统的数据标准化，以及流程自动化，大幅减少人工错误和相关成本，完成业务数字化过程。

在推进企业数字化转型的实践中，傲林科技扮演了另一个维度“咨询公司”的角色，以“软件”的形式呈现——掌握行业Know-How的同时，拥有人工智能和大数据产品。企业如何提高竞争力、如何规划数字化转型及落地，得到“一站式”解决。

今天，5G降低了数据的获取和应用成本，数据效能的提升也为B端数据的应用提供了承载与舞台。随着大环境下工业互联网数据逐步完善，企业内部不断推动数据打通，AI辅助决策系统可以更好地运用数据，为管理者服务。

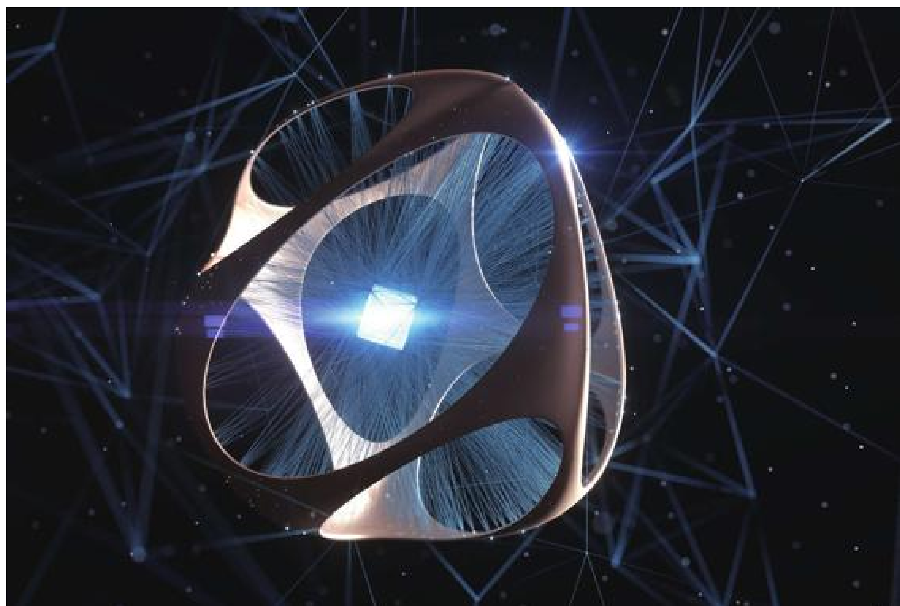
数据驱动的智能时代中，科技进入的一个结果就是传统企业的边界被逐渐打破，咨询与科技之间的界限逐渐模糊。未来，传统企业会逐步转化为以数据为核心的企业，管理者面对的经营问题通过数据呈现，也通过数据得以更好解决。



刘震是计算机科学博士，教授、博士生导师，IEEE院士、傲林科技联合创始人兼董事长。曾任微软亚洲工程院院长、Logitech全球首席技术官、诺基亚成长型国家研究院院长，清华大学大数据教育项目指导委员会主任，中关村高端领军人才。在大数据、人工智能和工业互联网方面有深厚积淀，拥有160余项美国及欧洲在云计算、大数据、人工智能和物联网等领域授权发明专利。

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



AI助力营销

如何设计AI营销战略

公司所有职能中，营销或许最能受益于人工智能，但许多公司并未充分发挥AI助力营销的潜力。AI技术有着促成转型的潜力，首席营销官必须了解当下可用的营销AI应用类型，以及可能的演化方向。托马斯·达文波特（巴布森）、阿巴吉特·古哈（南卡罗莱纳大学）和杜鲁夫·格雷瓦尔（巴布森）总结十余年研究数据分析、AI及营销并为各行业企业提供咨询的经验，建立了一套理论和建议，可以帮助首席营销官对现有的AI项目归类，规划将来的其他AI项目。

投资AI后获得回报的公司不到40%。伊娃·阿斯卡尔萨（哈佛商学院）、迈克尔·罗斯和布鲁斯·哈迪（两人都来自伦敦商学院）解释了原因。很多营销者不了解AI能做什么，因此让数据团队去回答错误的问题。很多数据团队被困在舒适区，重复进行自己熟悉的分析，没有根据具体问题做出调整。很多团队不注意组织不对称现象，即在一个方向预测错误是否比另一个方向的代价更高昂。还有很多人不会像AI提升能力一样升级“决策空间”，利用更细致的数据或更快地做决策。

奇思辩

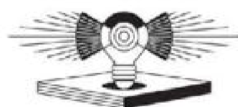
名字独特的CEO会寻求独特的战略

亚利桑那州立大学的戴维·朱和其他两名研究者，利用美国社会保障局的数据分析了美国人名的使用频率，将分析结果与19年来1172家上市公司CEO的名字比对，并分析相应公司的财务数据。结果表明，CEO的名字越少见，公司战略就越背离行业惯例。研究者表示，因为我们的自我概念在很大程度上是与其他人对比形成的，名字独特的孩子会将他人的看法内化，认为自己与其他孩子不同。

Qualtrics创始人谈如何重新发明一项已经成功的业务

忘却，是商业上最难遵守的一条准则——抛弃公司过去的成功，追逐新的机遇或避免没落。Qualtrics是这十年里最炙手可热的科技公司之一。公司前CEO、创始人瑞安·史密斯介绍了Qualtrics如何从犹他州普罗沃市的家庭创业公司发展壮大，2019年1月以80亿美元的价格被SAP收购，两年后上市，开盘价格三倍于其收购价格。在这个过程中，史密斯让共事的人做出了许多“赌上以往的业务”的决定，令原本就成功的业务转向服务更大的市场。

IdeaWatch 前沿





职业转型

后疫情时代的职业重塑

RESHAPING YOUR CAREER IN THE WAKE OF THE PANDEMIC

多丽·克拉克（Dorie Clark）
托马斯·查莫罗-普雷姆兹克（Tomas Chamorro-Premuzic）|文
陈战｜译 蒋荟蓉｜校 孙燕｜编辑

疫情是一项与众不同的实验,可以帮助我们更了解自己工作成功所需的条件。如果处理周到且策略得当，我们可以成功重塑自己未来的职业生涯。

过去一年中，我们都听说过应该为“新常态”做好准备——但是，我们尚不清楚这意味着什么，或“新常态”何时开始。疫情期间，一些专业人员需要应对意想不到的医疗保障或儿童保育方面的事务，不得不暂时搁置职业抱负，而其他许多人因为公司和行业瓦解等不可测的外部变化，职业发展停滞不前。

现在宣布疫情结束显然还为时过早。但是，随着接种疫苗的逐渐推广，至少一些国家和地区开始开放门户，我们对即将到来的潜在变化仍然充满希望。现在是一个很好的时机，我们开始扪心自问应该如何恢复对职业生涯的把控。实际上，我们在研究中发现，抓住机遇是企业家的重要才能之一。

经历混合办公空间、混合职业身份的转变时，我们相当于进入了社会学家所称的“阈限”时刻，即退出以前的生活方式并进入另一种方式时（有时会感觉不舒服）的“中间”状态。这会带来不确定性，也会带来机遇。我们确定了疫情影响工作的三个关键方面，也确定了处理周到且策略得当时，哪些方面有助于重塑未来的职业生涯。

工作方式

在被迫适应了特定的工作方式之后，我们今年都学到了一件事，那就是怎样可以最好地工作。疫情是一项与众不同的“实验”，帮助我们了

解了自己工作成功所需的条件，并了解哪种工作模式最适合自己的性格。

一些专业人员在远程工作的环境中如鱼得水，再也不愿回到过去。还有一些人则发现自己非常适合办公室生活，怀念同事的陪伴。毫无疑问，这次疫情证实了远程工作的可行性——而且某项特权（比如远程工作在以前就是特权）一旦批准，就很难再撤回。长期以来的统合分析研究表明，远程工作通常是有益的——不仅可以提高生产力和工作满意度，而且还能改善家庭关系——或者无功无过。随着技术进步，以及文化上更认同工作成果比工作场所更重要的观点，远程工作的效果可能会更好。

这意味着，在许多行业中，你可能会有更大的自由度，自行塑造乃至控制自己的工作环境。本文作者多丽在即将出版的新书《漫长的游戏》（The Long Game）中分享了成功人士安玛莉·尼尔（Annmarie Neal）的故事。尼尔是一位人力资源主管，在长达25年的时间里（甚至在疫情发生前），她能说服雇主允许她在科罗拉多山区的一个小镇上工作。她会询问潜在雇主，“你希望聘用最适合岗位的人，还是公司附近最优秀的人？”在后疫情时代，更多的员工会提出同样的问题。

效力的公司与领导

危机通常是对领导力最真实的考验：在巨大的压力下，优秀的领导者会表现得非常出色，而糟糕的领导者则无处躲藏。疫情期间，许多人已经对上司和公司的高层领导有了全新的认识。他们是否公正对待自己的员工？是否尊重员工？他们如何应对不确定性？他们会优先考虑眼前利益还是长远发展？

有了这些新信息，一旦员工感到疫情已经稳定，过去一年停滞的员工流动可能会呈现加速的态势（例如一项研究表明，近一半的员工会在无法选择混合工作制时辞职）。如果公司对远程工作的开放度不断提高，员工的求职选择也会增加，因为不再受到物理距离的限制。现在的员工可以寻找与自己价值观更加一致的公司并加入，而不用考虑公司的地理位置。

职业网络

过去一年也让我们认识到了哪些人可以依靠。当你面临个人挑战或者关注一个重要的截止日期时，哪些同事主动提供了帮助？哪些人努力保持联系？哪些人恢复了纯粹的交易关系，仅在自己需要帮助时才与你联系？随着我们逐渐恢复面对面的工作和旅行，人际关系也可能发生变化。我们将会更好地认识到自己在生活中更希望接近谁，应该疏远谁，因为事实已经证明，有些人并不像我们以前想象的那样关心我们或者值得信赖。

此外，隔离期间，结识新朋友变得更加困难，许多专业人士可能渴望建立新的人脉。现在人们逐渐适应重新聚集在一起，如果你努力去组织交流活动——无论线上还是面对面的交流（在安全和可能的前提下）——就可以抢占先机，获得巨大收益，包括树立起作为“联系者”的声誉，接触到通常很难接触到的有趣或杰出人士。原因很简单，他们暂时没有接到其他邀请。这也是建立关系的阈限时刻，并且提供了独特机会，让你既能与可信赖的同事巩固和深化关系，又能极大地扩展自己的社交网络。

简而言之，危机带来了更大的灵活性和更多机会，让越来越多的专业人员有机会精心打造自己真正喜欢的工作和事业。伟大的政治理论家安东尼奥·葛兰西（Antonio Gramsci）曾经指出，“危机中存在这样一个事实：旧的即将消失，新的却无法诞生。在此期间，会出现各种各样的病态症状。”过去一年中，挑战和混乱无处不在，但我们仍感到乐观，因为它可能催生出更美好的新事物。



多丽·克拉克是一位市场策略师和专业演讲者，任教于杜克大学福库商学院（Fuqua School of Business）。她是《具有企业家精神的你》（Entrepreneurial You）、《重塑自我》（Reinventing You）和《脱颖而出》（Stand Out）的作者。托马斯·查莫罗-普雷姆兹克是万宝盛华集团（ManpowerGroup）的首席人才科学家、伦敦大学学院和哥伦比亚大学的商业心理学教授，以及哈佛大学企业金融实验室（Entrepreneurial Finance Lab）的研究员。他是《为什么那么多无能的人成为领导者？（以及如何解决这一问题？）》（Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders (and How to Fix It)）一书的作者。他的TEDx演讲正是基于此书。

人才管理

混合办公制下的心理安全感

WHAT PSYCHOLOGICAL SAFETY LOOKS LIKE IN A HYBRID WORKPLACE

埃米·埃德蒙森（Amy C. Edmondson） 马克·莫滕森（Mark Mortensen）|文
柴茁｜译 蒋荟蓉｜校 孙燕｜编辑

疫情改变了整个工作格局，人们对居家办公中明显的特点给予了极大关注，包括远程管理员工的挑战（包括信任降低和新的权力动态）。但是，一些不太显眼的因素可能会极大地影响混合办公制的效率。如上所述，要梳理未来的工作安排，并应对员工对这些安排必然产生的焦虑，管理者必须重新思考和扩展预测团队效率的最有力的指标之一：心理安全感。

新形式对心理安全感的影响

心理安全感是指员工感到可以大胆说出自己的想法，而不必担心受到惩罚或羞辱的心态。它一直都是高质量决策、健康的团队氛围、人际关系、更好地创新以及提高组织执行效率的关键驱动力。埃米的研究结果不难理解：建立和维护心理安全非常困难，即使在最为简单坦诚、现实和关键的情况下也不例外——例如难以确保手术室医护人员敢于指出问题，避免失误，或者CEO在公开分享不正确的数据之前得到纠正。这些都是没有心理安全感的现实案例。而且，居家办公和混合工作制的环境根本称不上简单坦诚。

说到心理安全感，管理者历来会关注有安全感的人在工作中保持坦诚，并接受不同意见。问题是，随着工作与生活之间的界限变得模糊，管理者必须在排班、安排日程和协调时考虑员工的个人情况——这是一个截然不同的领域。

对于一些雇员而言，在家的办公时间，可能是由需要陪伴的父母，以及孩子上学的时间决定的。另一些雇员的工作时间可能受未公开的健康问题（新冠疫情让其变得格外突出），或工作之外的爱好影响，比如一名年轻的专业人士在业余时间会进行奥运会运动员水平的训练。值得

一提的是，我们也听到部分员工说，自己因为单身或没有孩子而感到被边缘化、处于不利地位或被排除在相关对话之外，别人经常会说他们很幸运，不必应对这些挑战。就工作与生活平衡问题而开展的心理安全的讨论具有挑战性，因为这些主题更加可能触及员工根深蒂固的身份认同、价值观和选择问题，在法律和道德角度更私人化，也更有风险。

改变思路

过去，我们会分开处理“工作”和“非工作”的讨论，管理者可以选择对后者避而不谈。但在过去的一年，许多管理者发现，管理者和员工共同决定如何组织和安排混合工作制时，越来越绕不开以前绕过的话题，例如育儿、健康风险，以及家人面临的挑战。

我们可能会想，回归办公室之后还可以将两者区分开，但是居家办公的比例升高，意味着这种想法既不现实，也不是长久之计。因循守旧的企业试图用不完整的（即使是正确的）信息来优化极其复杂的日程安排和调度挑战。请记住，混合工作制会同步增加管理的复杂性；管理者面临着同样的工作流程协调挑战，但现在又增加了一个新的挑战：要在无法确保员工固定时间到岗的情况下做好协调。

管理者的策略

首先明确一个事实：管理者仍然应该避免询问个人信息。鉴于与询问个人问题涉及法律限制、潜在偏见以及尊重员工隐私的意愿，共享个人信息有很大的风险。因此，解决方案不是要求员工更多地披露个人信息。相反，管理者必须创造一种环境，鼓励员工分享与工作安排或工作地点相关的个人情况，相信员工会在权衡团队需求后，为自己和家人做出正确选择。管理层的责任是扩大可以安全提出工作生活平衡问题的空间。今天，我们需要心理安全感，才能在充满挑战及焦虑的新领域推动富有成效的对话。

显然，仅靠“相信我就好”这种话是行不通的。我们建议采取五个步骤来建立一种可以提供心理安全感的文化。这一举措超越了工作范畴，

涵盖员工体验的更多层面。

第一步：设置场景。第一步是与团队沟通，帮助员工认识到身为管理者的你也面临着相似难题。讨论的目的是共享同一类问题。



我们建议将此视为团队解决问题、建立新的高效工作方式的必要举措，弄清问题所在。员工必须了解，完成工作这件事对客户、任务及他们自身的事业而言，与以往一样重要，但方法可能与过去不同——他们需要发挥自己的作用。作为一个团队，你和你的员工必须认识到，尽管面临许多障碍，每个人都必须清楚工作和团队的需求，并保持坦诚，共同承担后续责任。

第二步：以身作则。说来容易，在心理安全方面，有太多的管理者要求员工开诚布公——尤其是对于错误或其他可能令人尴尬的话题——但自己却没有做到，甚至也没有为敢于分享的员工提供保护。

证明自己态度认真的最好方法，是率先分享自己居家/混合办公所面临的挑战和束缚，暴露自己的弱点。请记住，管理者必须首先承担此类风险：由于没有明确规划而易受影响，坦陈自己尝试应对难题的过程。如果自己不愿意与员工开诚布公，又怎能期待他们与你坦诚相见？

第三步：积跬步以至千里。不要指望员工会马上说出自己最私人和具有风险性的挑战。即使你已经在工作中建立了健康的心理安全文化，建立信任仍然需要时间。请记住，这是一个新领域，指出错误代码与分享家中的烦恼是不同的。

首先可以自己做少量分享，然后鼓励其他人分享，帮助员工树立信心，让他们相信说实话不会受到惩罚。

第四步：分享正面示范。员工不会立即了解坦白难处和需求带来的益处。

分享“透明度正在提高，并且有助于团队制定既能满足个人需求，又能满足集体目标的新计划”的信息，对心理安全进行宣传营销。这样做的目的不是要公开你私下获得的信息，而是表明，信息共享可以帮你制定出对团队和员工都更好的解决方案。这需要智慧和技巧，避免合规压力，让员工有理由自愿分享个人信息。

第五步：保持警惕。众所周知，心理安全感的建立需要时间，但崩塌只在一瞬间。如果员工不确定自己是否会被妥善地接纳，就会下意识隐瞒，甚至不分享与工作相关的想法。如果冒险吐露心声却被否定，下次就没人开口了。

作为团队负责人，你要注意现场员工看似无妨的“我们希望更多地看

到你”或“我们真的需要你”等发言，及时加以纠正，因为这种言论可能会使居家办公的员工感到自己让同事失望了。这是一件非常困难的事情，处理起来需要技巧。你不是要成为思想警察，也不必惩罚那些确实想念居家办公的同事，或需要他们帮助的员工，而是要帮助员工以更加积极、善解人意的方式来表达这些言论，例如“我们想念你的深刻见解，但也知道你的难处。如果有我们能帮上忙的地方，尽管说……”。敞开心扉，表现出包容和乐于助人的态度，居家办公的员工就不会把要求他们出现在办公室看作是一种指责。同时，要坚决谴责那些不当利用个人信息的人。

管理者要将这类对话视为正在进行的工作，并加以讨论，这点很重要。与所有群体动态一样，这种新兴的过程会随着时间发展和变化。这是第一步；未来仍是未知，必须摸着石头过河。你可能会走偏，需要更正，但重要的是要勇于尝试，而不是回避这些话题。将此视为永无止境的学习或解决问题的事业吧，越是这样想，而不是宣称胜利然后翻篇，你和团队就越能成功地发展和维持真正的、全面的心理安全感。



埃米·埃德蒙森是哈佛商学院领导力和管理学诺华教席教授，著有《无所畏惧的组织：在工作场所为学习、创新和成长打造心理安全》（The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth，Wiley出版社2019年出版）。马克·莫滕森是欧洲工商管理学院组织行为学副教授，研究并教授有关协作、组织设计以及新工作方式和领导力的专题内容，并提供相关咨询服务。

人才管理

你的团队在发现问题，还是解决问题？

IS YOUR TEAM SOLVING PROBLEMS, OR JUST IDENTIFYING THEM?

丽贝卡·奈特（Rebecca Knight）|文
柴茁| 译 蒋荟蓉 | 校 孙燕 | 编辑

拥有一支能够迅速发现问题、指出潜在障碍的团队，不一定是件坏事。《漂亮一仗》（The Good Fight）一书作者、专业演讲者莉安·戴维（Liane Davey）表示，对新想法“经过思考的真诚拒绝”值得宣扬。但是，如果你的团队过度专注于发现问题而不是解决问题，可能会影响生产力和士气。 她说：“人才被可能性、机会和行事方式所吸引。如果你的团队一直在谈论原因，而不是解决方法，你就会失去宝贵的人才。”然而，《支援：如何获得他人的帮助》（Reinforcements: How to Get People to Help You）一书作者、社会心理学家海蒂·格兰特（Heidi Grant）认为，最好的团队会在两者之间取得平衡。管理者的工作就是“创造一个鼓励创造力和分析思维的环境”，以便根据实际情况制定解决方案。

发现潜在问题

首先，你需要认识到这种倾向并不罕见。格兰特认为有几种根深蒂固的原因。在面对新的挑战或想法时，许多人的反应都是“了解细节并关注障碍”。 她说：“我们会反复思考问题的多个方面，而不是想解决方法。”这种倾向“在我们与其他人一起工作时会变得更加复杂——有一种社会因素”往往会加剧群体消极思考的倾向。这种社会因素或多或少取决于团队的个性。

等级制度同样发挥了作用。 格兰特说：“管理者和领导者都在思考‘为什么’，也就是愿景。你拥有的权力越少，就越容易考虑细节。”（也许是因为层级较低的人经常需要在执行阶段处理棘手的问题）了解这些动态因素，可以帮助你为团队文化制定转型计划。

反思目标

你要明确希望团队做出哪些改变。格兰特说："你希望团队更注重解决方案，类似希望团队更具创新性或敏捷性。"许多管理者都渴望实现这些目标，"但并不清楚具体方法"。想想你的团队当前对新想法和提议的反应。反对的根源在哪里？团队的困境是什么？哪些细节最容易引起不适？然后想想你对团队的期待。这有助于你定义所需的具体行为。

戴维说，也要思考为什么想改变团队文化。她说："作为领导者，你需要确保将时间和精力投入到未来和更广阔的前景中，不能将所有时间都花在今天。你需要为明天留出时间和精力。"

与团队沟通

接下来，格兰特建议你与团队讨论观察结果，以及你期待的改变。说明你希望团队在"寻找替代路线"上做得更好，而不只关注问题的细节。询问团队成员对这种情况的看法，然后仔细倾听他们的回答。团队成员可能认为自己承受着很多时间压力，或者不喜欢新想法。

戴维表示，团队执着于纠错也许是因为他们感到不知所措。他们已经不堪重负，你还要求他们专注于解决方案，可能会招致怒火，"他们在想，'我连现在都搞不定，哪还顾得上明天？'"如果是这样，你需要考虑如何"解决工作量的问题"，否则"不会获得支持"。询问他们需要怎样的帮助。你可以调整哪些任务？戴维说："你要不断调整工作量。淘汰旧的工作方式，为新的工作方式留出空间。"

设定新常态

格兰特说，要改变团队文化，需要引入新的思维和说话方式。为此，你需要设定"鼓励其他工作方式"的新常态。她表示，常态之所以强大，是因为我们在很大程度上会受到他人影响。她说，"以积极反思开启每次会议"或"设定触发词来提醒大家以解决方案为导向"之类的简单举动可能会产生很大的影响。这样，如果对话偏离了路线，同事可以帮助将其拉回正轨。

本着这种精神，格兰特建议授权员工对团队中的其他人负责，并在

有人“过于关注问题”时进行提醒。她承认，鼓励员工提醒其他同事很难。“这需要额外推动。”但归根结底是值得的，因为“这样会推动合作方式转变”。

榜样的力量

格兰特说，为了启发团队更有创造性地解决问题，“其他人需要看到你正在这样做”。“你要把自己的想法付诸实践。”直截了当。“你要说，‘我们来谈谈解决方案；我现在不想听障碍。我们要开始行动’。”消除敌意。确保团队成员知道，他们的想法可以不完美。“员工如果害怕犯错或担心收到负面评价，就会厌恶风险。”其中隐含的信息应该是：在这里提出新想法是安全的。用“你的肢体语言、语气和词语来邀请其他人加入对话”。

引入新信息

戴维建议“使用外部信息触发创意对话”。例如，你可以在下一次团队会议上说：“我读了一篇有关行业趋势的有趣文章。大家认为这将对我们产生什么影响？这种趋势会带来什么机会？如果这种趋势持续下去，我们需要注意什么？我们可能需要做出哪些艰难选择？”戴维说，提出问题可以减轻团队成员寻求具体答案的压力。“不需要说明，”她说，“这样就可以促使人们思考如何应对世界的变化。”

引入外界的声音也很有用。戴维说，邀请咨询顾问、会计或法务部的员工与团队一起头脑风暴。“他们可以贡献可靠的数据”，并可能引出新话题。

有效应对挑战

戴维说，当你听到反对新想法的声音时，聆听非常重要，同时也要确保团队成员的纠错势头不会主导对话。举例来说，同事不赞成一种新策略，因为“公司几十年前尝试时失败了”。首先，你必须“认可他们的感

受和观点”。说一些类似“大家担心我们之前的失败，这很好”的话。如果你不承认同事的反对意见，“他们可能会感到受伤，觉得自己发了声却没有被听到”。

其次，要找到一种有效解决阻力的方法。你可以创建一个地方来集中员工担忧的问题（例如将问题写在白板上，然后在会议时讨论）。或者，更好的做法是，通过交流探讨可能的解决方案。“提出问题来继续对话，”戴维建议，“假如可以再来一次会怎样？如何降低风险？我们必须解决什么问题？”她表示，目标是确保所有担忧背后都有“基于事实的严谨性”，来对抗“懒惰的犬儒主义”。

嘉奖正面行为

格兰特说，看到团队成员在有效地解决问题时，你需要“公开肯定他们在做正确的事情”。“除非得到奖励，否则不会养成新习惯。”认可员工提出的好主意和创造性思维，真诚相待。“说出你想到的正面肯定”，以“巩固常态的转变”。其他团队成员会注意到老板的支持和认可。“社会环境肯定对于改变群体行为具有强大的作用。”戴维对此表示认同，“当领导说‘这就是我们追求的’，员工就会产生自豪感。”

有效实践

澳大利亚初创咨询公司BU Coaching的创始人兼CEO德克兰·爱德华（Declan Edwards）说，他的团队曾经被形容为一群“搜寻火情，但没有灭火工具”的人。

“他们擅长发现问题，但从未被鼓励自己解决问题，”德克兰说，“结果，他们不断将所有问题推给我和另一位创始人。在意识到这个问题本身之前，我们花了更多的时间来灭火，而不是发展公司。”

德克兰感到疲惫且满腹怨气。“我记得一次团队会议，大家提出了各种各样的问题，却没有人负责解决它们。”

他意识到自己需要改变企业文化。他希望团队既可以更有创意地思考，又可以为解决问题承担更多责任。“人们有能力创建解决方案时，就

会立即投入更多的精力去实践。”

为了鼓励新的思维方式，德克兰明确表达了自己的期望。他回忆说：“我对团队说，‘你们提出的每个问题，都必须配套拿出一个解决方案’。”

德克兰说，他很小心不向团队过度施压。“因此，我强调说解决方案不一定是完美的，但必须至少可以推动事情顺利进行。”

起初员工需要指导，但是随着时间流逝，他们适应了一种新的思维和行动方式。今天，当一名员工提出问题时，德克兰鼓励团队进行简短的讨论——但他要确保对话不会演变成批斗会。他说：“承认问题确实存在，可以印证大家的观点。”

接下来，德克兰提出了一系列探索性问题。需要做什么？我们有什么选择？有哪些机会和风险？你有什么建议？你需要什么资源？执行此解决方案的下一步是什么？

为了激发新想法，德克兰经常依靠外部资源。他说，外界提供了新鲜的观点和信息。“我们有一个咨询顾问和业务顾问组成的团队提供支持，并会定期利用播客、文章和更正式的培训计划等资源，确保整个团队解决问题的能力超群。”

现在，员工参加会议时会分享解决方案和想法。“改变文化需要时间，灭火的情况肯定还有；但现在不是我一个人承担全部责任，”德克兰表示，“现在感觉我们拥有一个具有创造力、协作能力并能共同解决问题的统一战线。”



丽贝卡·奈特目前是Insider的高级记者，关注职业生涯和职场报道。她曾是自由撰稿记者，在卫斯理大学担任讲师，作品发表于《纽约时报》（The New York Times）、《今日美国》（USA Today）和《金融时报》（The Financial Times）。

变革型领导的成功举措

戴维·兰斯菲尔德（David Lancefield）
克里斯蒂安·兰根（Christian Rangen）｜文
时青靖｜编辑

成功的企业蜕变极其罕见，而疫情使其变得更加必要，也更加困难。这种困难，尤其是对于“传统”企业来说，并不令人意外。企业身份、价值体系和能力方面实质性的、不可逆转的转变需要三种有难度的行为：培养可以指导战略决策并塑造职场文化的、更深层的使命感，重新定位核心业务，以及创造新的增长源。

在线商务和远程工作的增加需要对基础设施、工作流程和工具进行升级。亚马逊、阿里巴巴和Stripe等数字平台的增长和多样化也提出了涉及何处竞争以及如何竞争的重要战略问题。困难的经济状况（尤其是低迷的消费需求）对某些商业模式的可行性提出了挑战。

员工、客户和投资者也期望企业在解决气候变化和社会不平等等其他系统性问题方面发挥更突出的作用——同时还能盈利。许多员工会经历创伤、孤独和倦怠，他们希望使用更智能、更灵活的工作制度，为成效卓著、真诚可信且富有同情心的领导者效力。

一场典型的变革是由CEO这一象征人物领导的。它通常涉及重大的结构变革（收购、处置、合作关系和组织的重新设计）、新技术的广泛部署、相当程度的努力和文化变革。这些因素仍然发挥着关键作用，但一个更加复杂、敏感的环境要求领导者在言行上更加明智——而同样的事情做得再多也不能解决问题。根据我们过去25年领导变革的集体经验，以下四项策略会有助于领导者增加成功的机会。

践行新的思维模式

领导转型变革需要帮助企业超越其当前的定位、业绩和能力。这需要有远见卓识的思维、应对复杂问题的能力（比如克服企业惯性）以及做出艰难抉择的勇气（比如何时关闭或出售曾被视为“核心”的资产）。领导者必须深入思考，在激烈的情况下控制自己的情绪，而此时利益相关者则希望看到结果。

戴维的一位客户形容他的角色是“在业务之上，又身在业务之中”。这意味着要超然，能够有更开阔的视野，同时在需要的时候沉浸在细节中。联合利华(Unilever)前CEO保罗·波尔曼(Paul Polman)向戴维表示：“你必须对细节有极大的欲望，才能激发[那种]紧迫感，才能在讲故事时让这一使命栩栩如生。然后你需要看到一个更广阔的画面……通过在这些系统性的变化方面不断先行几步的方式。”

克里斯经常看到他的CEO客户无法（甚至不愿意）想象未来，即使在行业变化比他们预期快得多的时候。他们有一个通病：他们丰富的专业知识和经验妨碍了他们在舒适区之外践行新的思维模式。结果，他们错失了在太阳能、无人机、电动飞行和电动汽车充电等领域的价值创造机会（以及数以亿计的美元）。

为在更广阔的视野与细节之间达成平衡，请着手使用你的“清醒代言人”。这意味着从第三人的视角来看待你自己的经历：把你作为局内人获得所有信息都考虑进来，同时又做到超然客观，仿佛你是一名局外的旁观者。它还需要坚强的性格、正直的品质和坚定的信念；你需要管理你的注意力，以实现更重要的，变革性的目标。选择经常性关注清醒代言人——日复一日地以这种方式集中你的精力——是一个有成就的领导者能够做出的最重要的习惯性决定之一。

在实践中，这需要你：

• 考虑他人在想什么以及他们打算做什么（这被称为“心理化”）。比如，考虑一下客户和员工的需求、感受和反应。

• 调节你的冲动和情绪，这需要训练你大脑的“执行功能”部分。

• 照顾好你的个人健康、人际关系和幸福感，这样你就有能力很好地反省和思考，而不是感到不知所措或心神不定。

• 修习正念：

- □ 问问自己你头脑中的向导在告诉你去做什么
- □ 想想你在思考、感觉到和意识到的是什么
- □ 注意你正在注意的东西

这些行为可以帮助你回答变革中的关键问题，比如：这家企业在此打算做什么？如果我们发挥出了自己的潜力，会产生何种影响？我们需要抛下什么才能取得进展？或者，眼下这个机会有何要求？我们需要克服什么？吸引我的是什么？如果我们继续沿着这条路走下去，结果会是什么？如果我们不继续走这条路，又会有什么结果？

变革型领导——无论是在最高管理层中还是在企业关键职位上（比如，某业务部门的负责人）——都应该清楚地解释他们是如何做出决定的，描述他们使用的流程以及他们的感受。这样做会给其他人传递一个积极的信号，让他们着手寻找和使用自己的清醒代言人。

管理企业的边缘

变革型领导者在不断思考他们的企业应该变成什么样，预测员工和客户会如何反应和改变。亲近是至关重要的，尤其是在此次疫情向我们展示了情绪和行为变化有多迅速之际，而且通常是永久性的变化。领导了伦敦证券交易所(London Stock Exchange)变革（在8年内将其市值从11亿美元增加到190亿美元）的泽维尔·罗莱(Xavier Rolet)表示："对我来说，推动创新的是亲近……与你客户的真正亲密关系，了解他们最深层次的挑战，他们不会告诉你他们最深层次的挑战是什么，除非他们真的信任你且了解你。"

发起和领导变革的通常是（但并非总是）"中心"：董事会、CEO及其直接下属和保障职能部门。首先，他们会联系接触客户、合作伙伴和一线员工，了解他们的需求、挫折和问题，以便找出需要解决的问题。一旦他们完成诊断，他们就会撤回到中心，待在那里直到他们再次需要信息。这可能听起来像是一幅漫画，但在许多传统企业中，这是一幅再熟悉不过的画面。难怪他们的领导并不去把脉，那些处于"边缘"的人感到没有得到倾听。

如果你身处中心，那就请现身于企业的这些边缘及更远的地方，尤其是与现有的和潜在的客户进行联系。正如史蒂夫·布兰克(Steve Blank)说的那样，请“走出大楼”，并将这作为你的默认行为。

为捕捉到微弱的变革信号：

• 通过运用积极心理学，向与你互动的利益相关者提问并给予其鼓励。这会向他们表明，你对他们的想法及解决问题的方法持开放态度。

• 建立机制，在整个企业内系统地征求见解，比如，通过众包创意的方式。

• 部署能够感知、整理、分析并可视化这些数据的工具，以便领导者能够依据数据采取行动。

• 鼓励企业对话的“冒泡”，就像挪威能源公司Equinor所做的那样。该公司是克里斯的长期客户之一，他们建立并维持了一个公司范围内的策略从业者社区，以发现和讨论诸如“我们应该如何处理可再生能源”和“我们如何为不断加速的能源转型做好准备”之类的问题。这些讨论然后从边缘转移到最高管理层。通过这种方式，主要策略师们在塑造变革之旅的早期阶段发挥了重要作用。

更系统地分享领导力

成功的变革需要利用领导团队和企业的集体智慧、能量和经验。变革的程度和对努力的要求之大，不能让个人或小团队来领导，尤其是考虑到变革通常需要7到10年时间才能见效。

选择谁应该在哪个阶段领导至关重要，这取决于：

• 谁会博得影响力最大的利益相关者群体（比如，一线工人和工会）的信任。

• 相关人员各自的优势。

• 个体之间的动态。某些人的风格和技能是否互补的？

虽然CEO和董事长（连同董事会一起）最终肩负起变革的责任，但在有再融资的情况下，首席财务官可以引领变革之路，或者在有员工问题需要处理时，人力资源总监可以领衔挂帅。领导皇家邮政集团(Royal Mail Group)变革的CEO莫亚·格林女士(Dame Moya Greene)表示：“有

时候（行业）工会希望你来主事，但很多时候，你并不是合适的人选。”

有时，当这些工作由正式和非正式的领导（人们尊敬的人，即使他们不在组织结构图的顶端）组成的小组来领导时，效果甚至会更好。比如，在一家科技公司，一位销售总监在备受尊敬的经理们的支持下，与人力资源总监一起领导了一个工作流程，涉及如何创建一个更具包容性、更乐意下放权力的文化。与单个人领导这项工作相比，这一组合向参与的员工发出了更强烈的支持与意向信号。

让授权的承诺不食言

变革型领导，尤其是那些充斥着官僚主义的企业中的领导，通常向他们的员工承诺“授权”。他们希望鼓励员工以不同的方式思考、学习和行动，通过激活他们的创业精神来找到为客户创造价值的新方法。可是，许多领导难以真正释放控制权。员工被迫在固定的岗位上从事可重复的活动，而不是精心塑造自己的角色（即使阿里巴巴等进步企业已经证明，这许多生搬硬套的活动可以进行自动操作）。这种控制降低了员工处理复杂问题的能力，并限制了企业在业绩上做出重大战略性及运营性转变的潜力。

中国家电制造商海尔等一些企业在高度透明、明确和问责的基础上，成功地让授权发挥了效用。

若要将此引入你自己的公司，务请：

- 描述一个明确的使命，以让员工知道他们要以什么为目标。
- 制定业绩、行为和自理方面的期待值。
- 让每一个人都能看到业绩数据。
- 给人提供他们工作所需的工具。
- 对他们的发展和技能提升投资——尤其是决策、新技术和创造力。
- 给予他们真正做决定的自主权。
- 倾听他们的建议——并依照他们的建议行事。

在一个发生了变化的后疫情环境中，员工、客户和投资者对他们共事的企业怀有很高的期望。希望自己的企业能成功应对当前局面并取得

长期成功的领导者需要摆脱现状，改变他们对必要变革的领导方式。



戴维·兰斯菲尔德是促变者、策略师和领导者指导师。他为超过35位CEO提供过咨询，曾是Strategy&.的高级合伙人，现为伦敦商学院(London Business School)的客座讲师。克里斯蒂安·兰根是一位战略顾问、教员和连续创业家。他与政府、集群和企业合作，加速变革，寻找新的经济增长点。他目前正与Strategy Tools一道合作开发一个全球战略平台。

AI的
下一件大事

凯瑟琳·休姆（Kathryn Hume）
马修·泰勒（Matthew E. Taylor）｜文
时青靖｜编辑

世界级围棋冠军李世石(Lee Sedol)在著名的2016年系列赛第二场比赛中，被Deepmind的阿尔法狗(AlphaGo)所走的第37步棋打乱了阵脚。他惶惑之至，结果花了将近15分钟才做出反应。这一步棋对于其他久经沙场的围棋选手来说也很奇怪，有评论员认为这是一步错棋。事实上，这是人工智能算法学习某种东西的经典例子，这种学习似乎不仅仅只是在数据中进行模式识别——学习一些战略性甚至创造性的东西。实际上，除了给算法提供过去围棋冠军下棋的例子之外，Deepmind的开发者还通过让阿尔法狗与自己进行数百万场比赛来对其训练。在这些比赛中，系统有机会探索新的举动和策略，然后评估它们是否提升了表现。通过这一切试错，它发现了一种令世界上最优秀的棋手都惊讶不已的下棋方式。

如果说这种具有创造能力的人工智能看起来不同于大多数企业在应用机器学习时最终使用的聊天机器人和预测模型的话，那是因为事实确实如此。像阿尔法狗这样的下棋系统使用的不是利用历史数据生成预测的那种机器学习，而是强化学习——一种擅长优化任务的成熟的机器学习技术。为做到这一点，一个代理程序会随着时间的推移采取一系列行动，并且每个行动依据的都是前一个行动的结果。简单地说，它的运行是通过尝试不同的方法，并弄明白——强化——那些似乎比其他方法更有效的方法。有了足够的尝试，你就可以强化自己突破目前最好方法的方式，并发现一个新的最佳方式来完成你的任务。

然而，尽管强化学习被证明十分有用，但它主要用于学术界以及视频游戏和机器人等小众领域。奈飞(Netflix)、Spotify和谷歌等企业已经

开始使用它，但多数企业依然滞后。然而，机会无处不在。事实上，每当你必须按顺序做出决策的时候——人工智能从业者称之为顺序决策任务——都有机会部署强化学习。

来看看现实世界中的许多问题，它们需要决定如何随着时间的推移而采取行动，哪些地方存在需要最大化（或最小化）的东西，哪些问题你从来没有明确给出正确的解决方案。比如：

• 你应该如何将数据流量传递到不同的服务器，或如何决定关闭数据中心中的哪些服务器？

• 当你在模拟构建一个分子来开发一种突破性的药物时，你如何确定接下来要添加哪种试剂？

• 如果你想卖出大量股票，你如何在一天内谨慎地小批卖出，以尽量减少股价下跌的幅度？

如果你是企业领导者，可能有许多你想自动化或优化的流程，但这些流程太过动态化，或者有太多的例外情况和极端例子，无法编程到软件中。通过试错，强化学习算法甚至可以学会解决最动态化的优化问题——为在快速变化的环境中实现自动化和个性化开辟了新的途径。

强化学习能有何作为

许多企业将机器学习系统视为“预测机器”，并根据交易模式或网站分析行为等数据将算法用于预测现金流或客户流失等情况。这些系统通常使用所谓的监督机器学习。利用监督学习，你通常可以做出预测：股票可能会在接下来的六个小时里上涨四个点。然后，在你做出预测之后，你得到了实际的答案：股票实际上上涨了三个点。该系统通过更新输入数据——比如同一股票的过去价格，或许还有其他股票的过去价格和各种指标——与产出预测之间的映射来学习，以更好地匹配实际答案，这被人称为基本事实。

然而，对于强化学习，没有正确的答案可以借鉴。强化学习系统产生的是行动，而不是预测——它们会建议最有可能最大化（或最小化）某一指标的行动。你只能观察自己在某项任务上做得如何，以及它是否完成得比以前更快或者效率更高。因为这些系统是通过试错来学习的，

所以当它们能够快速尝试某一行动（或一系列行动）并获得反馈时，它们才能产生最好的成效——一个每天执行数百个行动的股市算法是一个很好的用例；在五年的时间里优化客户的终身价值，其间仅有不定期的互动时刻，这就不是好的用例。值得注意的是，由于它们的学习方式之故，它们不需要堆积如山的历史数据——它们会一路实验并创建自己的数据。

因此，它们可以用来自动化一个流程，比如用机械臂将物品放入运输集装箱；或者优化一个流程，比如决定何时、通过何种渠道联系一个未付款的客户，以最大程度要回收入、最低程度花费精力。不论是这两种情况中的哪一种，设计系统使用的输入、行动和奖励都是关键——它会精确地优化你对其进行编码以实现优化的内容，任何含混不清的东西它都处理不好。

谷歌利用强化学习来帮助数据中心降温一事是一个很好的例子，说明这种技术可以如何得到应用。数据中心中的服务器会产生大量热量，特别是当它们彼此距离接近时，而过热会导致IT性能问题或设备损坏。在这个用例中，输入数据是气压和温度等关于环境的各种指标。采取的行动是空气处理单元中的风扇转速（它可以控制空气流量）和阀门开度（用水量）。该系统包括一些遵守安全操作指南的规则。它还针对空气如何流经中心编制了顺序，以将温度保持在指定水平，同时最大限度地减少能源使用。数据中心环境的物理动态十分复杂且在不断变化；天气的变化就会影响温度和湿度，每个物理位置通常都有独特的结构和设置。强化学习算法能够注意到难以用公式和规则描述的细微差别。

在Borealis AI，我们与加拿大皇家银行(Royal Bank of Canada)的资本市场业务部门合作，开发了一个名为Aiden的强化学习型交易执行系统。Aiden的目标是在指定的时间窗口内执行客户的股票委托（购买或出售一定数量的股票），寻找相对于指定基准而言损失最小的价格。由于一次买入或卖出太多股票会对市场产生不利影响，因此这成为一项连续的决策任务：任务是在一天中按顺序行动，以尽量减少价格影响。

股市是动态的，当今天的市场状况与昨天不同时，传统算法（交易员使用多年的基于规则的算法）的表现可能会参差不齐。我们觉得这是一个很好的强化学习机会——它在清晰性和动态复杂性之间取得了恰当

的平衡。我们可以清楚地列举Aiden可以采取的不同行动，以及我们希望优化的回报（尽量减少Aiden实现的价格与市场成交量加权平均价格基准之间的差异）。股票市场波动迅速，会生成大量数据，这使得算法能够快速迭代学习。

我们让算法通过无数的模拟来实现这一点，然后将系统实时推入市场。最终，Aiden被证明能够在新冠疫情初期市场波动较大的时期表现良好——这些情况对于预测性人工智能来说尤其困难。Aiden能够适应不断变化的环境，同时继续保持与基准目标的近距离。

如何发现强化学习的机会

你如何判断自己是否忽视了强化学习可能解决的问题？以下就是入手之处：

列出清单。创建包含一系列步骤的业务流程清单，并清楚地说明你希望最大化或最小化的内容。关注行动密集、频繁且有反馈机会的流程，避免罕有行动且难以观察到哪种行动最能有效收集反馈的流程。找对目标可能需要反复演算。

考虑其他选择。如果你能用其他机器学习或优化技术来解决问题，那就不要从强化学习开始。当缺乏足够的历史数据来训练算法时，强化学习会很有帮助。您需要探索各种选择（并在此过程中创建数据）。

小心你的愿望。如果你真的想继续前进，领域专家应该与技术团队紧密合作，帮助设计输入、行动和回报。对于输入，要寻找你可以用来做出正确决策的最小信息集。对于行动，要询问你希望给予系统多少灵活性；从简单行动开始，以后再扩大行动范围。对于回报，要仔细考虑结果——要小心避免陷入孤立地考虑一个变量或者以长期痛苦换取短期收益的陷阱。

问问这样做是否值得。可能的收益是否可以证明发展成本的合理性？许多企业需要进行数字化转型投资，以建立系统和密集的、生成数据的业务流程，从而让强化学习系统真正发挥作用。为了回答投资是否会有回报的问题，技术团队应该评估计算资源，以确保你拥有支持试验所需的计算能力，并允许系统探索和确定最优排序。（他们可能希望在

实时发布算法之前先创建一个模拟的环境来对其测试。）在软件方面，如果你计划使用一个针对客户参与的学习系统，那你就需要一个能够支持A/B测试的系统。这对学习过程至关重要，因为算法需要探索不同的选择，然后才能确定哪一个选项最有效。最后，如果你的技术堆栈只能普遍发布特性，那么你可能需要在升级之后再开始优化。

做好耐心的准备。最后但同样重要的是，与许多学习算法一样，在系统学习的早期，你必须对错误持开放态度。它不会从第一天起就找到最佳路径，但它会适时实现目标——而在它真的实现目标的时候，可能就会找到出乎人类想象的令人惊讶的创造性解决方案。

尽管强化学习是一项成熟的技术，但它现在才刚刚开始应用于商业背景。当该技术用于自动化或优化生成密集数据的业务流程时，以及在可能存在无法用公式或规则得出的意外变数时，它会有出色表现。如果你能发现一个机会，而且要么依靠一个内部技术团队，要么与该领域的专家合作，那你就有机会可以运用这项技术来超越你的竞争对手。



凯瑟琳·休姆是加拿大皇家银行Borealis AI机器学习研究实验室的负责人。在加入Borealis之前，休姆博士在Integrate.ai及Fast Forward Labs担任领导职务，帮助50多家《财富》500强企业开发并实施了人工智能项目。她曾在哈佛大学、麻省理工学院、多伦多大学和卡尔加里大学的商学院和法学院教授数字转型课程。马修·泰勒是艾伯塔大学计算科学副教授，他在该大学负责领导智能机器人学习实验室(Intelligent Robot LearningLab)，是艾伯塔机器智能学院(the Alberta Machine Intelligence Institute, Amii)的研究员及驻站研究员。他目前的研究兴趣包括强化学习的根本性改进、强化学习在现实世界中的应用以及人类-人工智能交互。他即将出版的新书《现实世界数据的强化学习应用》(Reinforcement Learning Applications for Real-World Data)由奥斯本(Osborne)、辛格(Singh)和泰勒共同撰写，其目标读者是没有机器学习学位的从业者，预计将在2021年秋季出版发行。

数字驱动助力人才大战

孔良（Kon Leong，音译）｜文
时青靖｜编辑

自麦肯锡公司(McKinsey & Company) 1997年造词以来就在媒体上广为流传的所谓“人才大战(war for talent)”在后新冠疫情时代正呈现出一种全新的含义。随着工作场所转向虚拟和混合布局，以远程协作的方式松散地结合在一起，发现和留住人才的竞争愈演愈烈。这种实体经营以外的扩张实质上废除了以往许多识别和培养人才的做法，“走动式管理”再也行不通了。

与此同时，大量的新数据突然之间可以用来帮助企业回答有关其员工队伍及其需求的关键问题。数字协作平台和数据采集新方法的兴起，连同发现和管理人才的新技术和新方法，正在重新定义企业建设未来员工队伍的方式。

作为一家拥有大数据专业知识的信息管理公司，我们经常发现自己正在实施新的方法，为更具创新精神的企业发现人才。作为一名不断寻找人才的CEO，我亲眼目睹了数据如何能够将企业的招聘工作从典型的“基于直觉的方法”提升为使用有意义但易受忽略的指标而做出的基于证据的决策。本着照亮未来道路的精神，我已将我们的一些关键见解汇编成了这种新的范式。

着眼其他地方之前，先在内部物色

虽然“打造”而不“购买”并非人才获取方面的一个新概念，但固有的困难在于对各个级别的现有员工队伍进行彻底搜寻，以发现最适合新职位的人才。平均而言，内聘的员工在业绩评估中获得的评价要比外聘员

工高，花费的成本则更低。不过，60%的招聘经理提出，内部招聘可以通过更好识别现有员工的技能而得到改进。值得庆幸的是，两种数字化趋势在过去的一年里交融在一起，使得识别内部人才的任务变得容易得多。

首先，由于微软团队(Microsoft Teams)和Slack等协作平台的大量采用，远程工作增加了员工产生的数字通信和工作产品的绝对数量。第二，由于企业通常因诉讼、合规、保存记录和隐私的原因必须管理这些“非结构化数据”，因此一些企业已采取了下一步的措施，利用这些数据来收集见解，或者说“人员分析”。员工数据代表着企业王国中人力方面的关键因素，根据这些数据，几乎每一方面的表现都可以利用现有的技术进行分析。

请记住，技术是你的朋友

人员分析的实用性最近才浮出水面，但企业早已开始分析电子邮件和其他信息，以促进更好的内部招聘和晋升决策。比如，表现优秀的员工通常会留下跨越部门界限的电子通信足迹，使之成为非正式人际关系网络的中心——这可以通过人员分析来识别。同样，主题专家通常可以通过词汇分析以及通过查看谁被其他员工问的问题最多等标准而被找到。利用这些见解的企业可以大大降低寻找内部人才并将其与晋升机会相挂钩的难度。

企业中既存在大量新的空缺职位，也充满了在虚拟环境中可能已失去意义的旧职位。想想技能未得到充分发挥的现场销售代表，或者负责管理正被云技术所取代的本地技术和基础设施的部门。通过查看通信量、方向和情绪的变化，企业就可以确定哪些员工的职位受到的影响最大。为能力得到证明的员工重新安排职位、将其提升到更具影响力的职位，这样的计划可以提高企业的敏捷度，应该成为寻找——并重新定义——人才时必需的第一步。

修正企业的组织拼图

除了表现评估之外，现在还可以通过人员分析解决根本性问题。交流的流程可以告诉我们很多关于某一企业如何真正运作的信息，但是它通常被僵化、过时的组织结构图所掩盖。然而，通过审视整个拼图，企业可以开始了解他们拥有的组件，他们需要的组件，以及它们是如何拼组在一起的。哪些非正式的人际关系网络对个人、部门和整个公司的业绩有助益？公司如何才能识别和培育“有影响力的人物”并确保他们不会被忽视，更不会在不经意间失去？这类人力资源分析会对公司业绩产生重大而直接的影响。

技术还可以通过存留企业知识和记忆来重新定义人才获取的范围。比如，分析“谁知道什么”的能力可以缓解机构知识因核心员工（包括即将退休的婴儿潮一代）的离职而不断流失。举个例子，运行于某家银行的一个过时软件应用程序开始出现故障，而快速的数据扫描找到了最近退休的专家。这事其实十分简单，就是给他提供一份合同来解决问题。

可能的用例只会受到想象力的限制。比如，当管理层能够跟踪和分析新销售人员活动的质量和数量，从而仅在一两个月内就预测出成功或失败的概率时，人力资源部的销售招聘政策可能会发生急剧变化。简单地说，当一家公司能够快速而自信地估算业绩时，招聘失误的风险和成本就会大大降低。

一点警示：员工的隐私始终应该是首要的考虑。虽然技术既能带来机遇，又能带来挑战，但值得指出的是，数据技术的强大控制能力可以用来调整隐私程度，使其进入人的舒适区。

人才管理的未来（虚拟）之路

技术正在改进人才的获取和管理。我们应该意识到后果，接受影响或为其做好准备。有利的一面是，人类动力学有了新的透明度，令下一级的管理得以实现，特别是在新冠疫情影响下，我们新的虚拟环境中，技术现在编织着无形的网，将人际关系网络连接在一起。其他好处包括，相比如今使用的许多主观方法，分析法有希望朝着员工队伍公平化与多样化的方向达成中立平衡。从更谨慎的一面而言，重要的是要记住，如果没有尽职监督，这种技术的力量很容易被滥用。

针对人力资源部人才管理中仍身陷暗处的许多领域，各种解决方案正在积极设计之中。技术可以充当蜡烛，但你确实需要划燃火柴来照亮你的选择——并点燃可以培育你人才库的光芒。



孔良是ZL科技公司(ZL Technologies, Inc)的共同创始人和CEO，该公司是为大型企业提供信息管理和分析解决方案的软件与云供应商。此前，他曾是好几家高科技初创企业的共同创始人。

简化客户旅程的4条策略

理查德·格鲁纳（Richard L. Gruner）| 文
时青靖 | 编辑

现代消费者每天面临数以百计——如果不是数以千计的话——的选择。阅读何书，何处购物，购买何物。这些决定中的每一个都会让人付出精神上的代价。

然而，营销人员继续在争取更多的东西。更多的选择。更多的产品。更物超所值。更多的功能、信息和折扣。

投资于为消费者增值的新技术、产品和服务是个不错的主意。可是，我们的研究表明，简单化通常是整体上最好的策略。我们进行了一次全面、系统的文献回顾，对数百项关于客户偏好的研究进行了审视，发现绝大多数的研究都报告称，简单性是消费者的首要考虑。比如，由领军品牌咨询公司Siegel＋Gale对9个国家的15000多名消费者进行的一项调查发现，被认为提供了最简单、无缝体验最深的品牌既拥有最强劲的股票表现，又拥有最忠诚的客户。

当然，简单性说起来容易做起来难。但通过我们的正式研究、我们广泛的咨询工作以及与客户和营销人员进行的无数对话，我们确定了四个相互关联的步骤，它们可以帮助任何企业提供当今客户所要求的顺畅、简单的体验：

1. 确定并传达简单性对你意味着什么。

首先，构建简单化的客户体验先要着手确定“简单性”对你的企业意味着什么。我们的研究表明，简单性具有很多方面。它需要以“少即是多”的心态来重新思考产品开发、销售及营销工作，从而减少产品组合、价格折扣、广告宣传等方面的复杂性。每个企业必须根据自己独特的背景和环境，确定哪些领域最能受益于简单化。

下一步，一旦你确定了那些首要考虑的领域，领导层就必须清楚地

传达这些信息。这意味着要在你企业的价值主张、企业价值观清单或指导原则中加入强调简单之重要的语言——然后确保现场的人确实在关联这些言辞并照其行事。如果人们不把这事放在心上，那么在大厅里宣示的好听的价值声明就毫无意义。比如，奈飞(Netflix)在其员工文化备忘录中强调了尽可能花时间从事简化工作及克服复杂性的重要性——而该公司的领导者显然也践行了这些价值观，出台的政策旨在奖励员工契合奈飞注重简单化理念的行为。

同样，苹果也以其简单化原则而闻名，这些原则影响到了各种决策，比如他们刻意限制公司提供的产品和型号数量的明确政策。识别简单性对你企业的哪些领域最为重要，并传达这样的信息是确保整个企业的员工按照这些优先事项行事的关键性的第一步。

2. 不仅仅打造简单的产品，还要建立简单的客户旅程。

专注于产品固然重要，但同样重要的是不要忽略了整个客户体验。这意味着要对你的销售和营销工作进行设计，以使发现、购买并开始使用你的产品变得尽可能容易。为确保你在整个客户旅程中优先考虑简单性，请先问问自己以下问题：

• 我们如何才能让客户更容易理解和评估我们的产品？我们能否在不降低解决方案有效性的情况下提供更少的产品、功能或性能？

• 我们如何才能开创有针对性的营销活动，在对客户最有用的时间和地点，用客户的语言向客户宣传？

• 我们如何才能让我们的定价更加透明和一致？依据忠诚度、季节、购买地点、渠道或人口结构而制定不同价格可能会增加利润，但也会给客户增加复杂度。

• 我们如何才能优化店内布局并利用销售点技术（比如相关产品的自动推荐、移动支付等工具）来创造通畅无阻的购物体验？

这些仅是少数几个例子，但简化客户旅程的机会却不计其数。无论你是将相似产品整合为单一产品，还是在对方便的数字支付方式投资，甚至只是在制定整数的价格，你为减少客户心理负担所能做的任何事情都将改善他们的体验以及他们对你品牌的认知。

3. 为实现外部的简单性，请接受内部的复杂性。

在客户体验中优先考虑简单性并不意味着你可以彻底消除内部的复

杂性。相反，将产品精练到至简形式的过程通常复杂得难以置信。比如，维系谷歌简单、精练的搜索引擎需要一个极其严格的不断设计和简化的复杂过程。让他们的旗舰产品如此简单意味着要做出艰难的选择，比如要否决善意的工程师，甚至要违背客户明示的意愿。

毕竟，弄清楚顾客真正想要什么（而不是他们说自己想要什么）通常是极其复杂的事情。要打造最有用和最有针对性的产品，首先要做的是确定客户需要完成的工作这一艰巨任务。不要以为客户会完全按照你希望的方式去使用产品；相反，要找出他们的痛点，以尽可能平顺和简单的方式设计你的产品和特性来满足这些需求。

构建简单的客户体验有点像编排舞蹈表演。有了充分的准备，舞者会让表演显得很轻松——但这需要在幕后付出巨大的努力。

4. 记住，简单并非始终是问题的解决之道。

我们审视的多数研究表明，为客户着想而让事情简单化是正确之路。但在某些情况下，简单性可能适得其反。比如，如果你正在和一位没有经验的新客户交谈，在你的营销传播中采取一种高层次的简化方法可能有效。但如果你是在与一名更富经验的客户合作，这种方法可能会给人以居高临下或于事无补的印象。产品也同样如此：在某些情况下，客户更喜欢只能做好一件事的简单产品，但在其他情况下，他们可能需要的是自定义个人设置及功能的能力。

甚至苹果的一些战略决策似乎也与该公司根深蒂固的简单性价值观相冲突。比如，尽管他们一心要尽量减少提供的产品数量，但在某些情况下，他们表现出了允许新产品类别与旧产品类别共存的意愿。具体而言，虽然苹果为专注于iPhone和iPad等更强大的新设备而已停产了大部分的iPod机型，但该公司认为，继续将iPod Touch与他们更受欢迎的产品线一起销售是值得的，因为它可以满足客户的需求，而他们的新产品则不能满足。同样，奈飞将极其简单的定价结构和用户界面与相当复杂的产品种类进行了结合。虽然简单性应该是默认的选择，但重要的是要考虑些许的复杂性在哪些领域实际上可以改善客户旅程。

打造简单的客户体验是一项极其复杂的努力。为了给你的客户精确提供你认为他们需要的东西，你可能会情不自禁地提供没完没了的选择和功能。然而，十有八九，你的客户会做出简单的选择——而不是“完

美”之选。如果你在整个企业中确定并传达了你优先考虑的简单化事项，那就请考虑一下整个客户旅程，接受内部复杂性，并留出例外的空间，你将启程上路，创造客户真正需要的顺畅、简单体验。



理查德·格鲁纳拥有墨尔本大学营销学博士学位，现为西澳大利亚大学高级讲师（副教授）。他在许多国际顶级同行评审期刊上发表过文章，具有媒体行业的专业背景。他的主要研究兴趣之一是消费者心理学与数字工具的交叉。

重建金融机构治理架构

郑志刚｜文
时青靖｜编辑

包商银行的破产丑闻再次引发了理论与实务对金融机构治理问题的关注。我国金融机构在资本市场的制度背景下和长期的治理实践中，逐步形成了不同于其他行业的独特治理构架，一方面在内部受到国有控股下大股东主导的公司治理制度安排的约束，另一方面在外部则受到金融作为特殊行业的强势监管。国有控股是我国金融机构主导的股权结构安排实现形式。然而，一段时期以来，一些金融机构依然不可思议地成为公司治理问题爆发的重灾区，甚至导致了匪夷所思的具有金融牌照受到垄断性政策扶植的包商银行直接宣告破产。这究竟是什么原因导致的呢？

一是一些金融机构治理问题的爆发与在我国资本市场制度背景下金融机构治理构架的独特性密不可分。首先，客户营运资金规模远超股东出资规模，导致股东在金融机构公司治理的“权威地位”式微。传统公司治理理论认为，股东在公司治理中的权威地位是由受益顺序排在最后的股东可以为其可能做出的错误决策承担责任决定的。然而，在金融机构中，由于客户营运资金规模往往远远超过股东出资规模，客户成为金融机构重要的利益相关方。金融机构的治理实践由此成为强调公司治理不仅仅应该关注股东利益最大化，而是应该在包括客户在内的各利益相关方之间平衡的利益相关者理论十分重要的政策场景之一。这使得在其他行业的公司治理实践中股东的权威地位在金融机构的治理构架下日渐式微，甚至变得无足轻重。

其次，控股股东国有资本的所有者缺位容易滋生中国式内部人控制。从2013年开始，我国启动以所有制混合为典型特征的新一轮国企改革。混合所有制改革试图解决的核心问题之一是在国企中普遍存在的所

有者缺位。由于真正所有者缺位，在不同程度“花别人的钱办别人的事”的国企中存在的一个突出问题是容易形成内部人控制这一十分典型的公司治理问题。

第三，高的进入壁垒决定的监管强势导致了金融机构内部治理的弱势，金融机构的治理在很大程度仰“监管”鼻息。金融是特殊行业中的特殊行业，金融的稳定事关经济系统运行的安全平稳。近年来我们不断提醒防范系统性金融风险。对金融监管的弦绷得不可谓不紧，对金融监管的砝码加的不可谓不重。简言之，一些金融机构的公司治理不是依靠股东和董事利用股东大会董事会等现有的治理构架主动作为，而是在外部监管的监督检查下消极被动作为。因此，包商银行走向破产道路，不仅有监管腐败的原因，同样有在金融机构复杂治理构架下所导致的治理监管依赖和内部治理缺失的原因。

化解治理缺失难题

那么，如何从根本上化解一些金融机构中存在的“所有者缺位”进而“治理缺失”问题呢？我认为，金融机构需要从监管依赖走向合规治理。

在金融机构中，引入背景多元的战略投资者，使虚化的所有者实化，重塑股东在公司治理的权威性。正在积极推进的国企混合所有制改革中，引入民资背景的战投，实现所有制的混合成为关键举措。它的合理性在于通过“混”，为推动国企改革建立一种长效激励机制。盈利动机明确，出资参股的民资背景战投将有激励推动国企经营机制转化和公司治理完善，以实现自身的盈利目的，避免为可能做出的错误决策承担责任。由于金融机构是基础战略性行业，在分类推进的国企混改中并非重点和关键的领域。从化解金融机构同样面临的所有者缺位问题出发，我们主张，金融机构同样需要开展一场混改。金融机构混改的客观效果是，将使股东在公司治理中的权威性重新得到彰显，逐步摆脱目前很多金融机构存在的治理监管依赖症。这是重建金融机构治理构架的第一步。

围绕一些金融机构突出的“中国式内部人控制问题”，金融机构需要

在重塑股东权威的基础上，通过形成制衡的股权结构，独立的董事会，走向合规治理。随着混改战投的引入，在金融机构股东层面带来的直接变化将是，战投将与以往在金融机构公司治理制度建设中的主导地位和关键作用的控股股东之间形成制衡。除了来自制衡的股东委派的股东董事，走向合规治理的金融机构未来将聘请更多注重声誉、来自外部、兼职性质的独立董事。通过独董声誉市场的建设和遴选机制的完备，在日渐增加的股权纷争中扮演更加积极的居中调停等角色。由制衡的股东主导的独立董事会从对保障股东权益的角度出发，选聘具备良好能力、声誉和资质的专业会计机构，并使它们真正向董事会和股东负责。对于那些无法尽到独立审计义务、客观公正出具审计报告的会计事务所要及时做到清退和更换。

重建过程中需注意的问题

在金融机构从监管依赖走向合规治理的治理构架重建过程中，几个关键问题需要予以注意。一是，金融机构从监管依赖走向合规治理，不是说监管从此不再需要加强，而是说监管政策制定的重心需要做出重要调整。长期以来，违规处罚成本不高是我国一些金融机构明目张胆、违法违规行为屡禁不止的重要原因之一。因此加大处罚成本，对违法违规行为形成威慑，无疑是监管政策制定未来依然需要加强的方面。

第二，金融机构从监管依赖走向合规治理，不是说不再需要对客户等利益相关者利益进行保护，而是说需要借助不同的机制对利益相关者的利益提供更加专业的保护。利益相关者理论在公司治理实践中的误导之处在于，忽视了只有受益顺序排在最后的股东才能够为自己可能做出的错误决策承担责任的事实，向其中一方利益相关者负责（例如提高储户的存款利率）成为损害另一方利益相关者利益（例如提高工商企业贷款利率）的借口，强调金融机构对所有利益相关者负责恰恰意味着不需要对任何人负责，加剧内部人控制问题出现的可能性，反而不利于对利益相关者利益的真正保护。对于利益相关者的利益，金融机构需要通过不同的途径予以保护。

最后，金融机构从监管依赖走向合规治理，不是说公司治理制度从

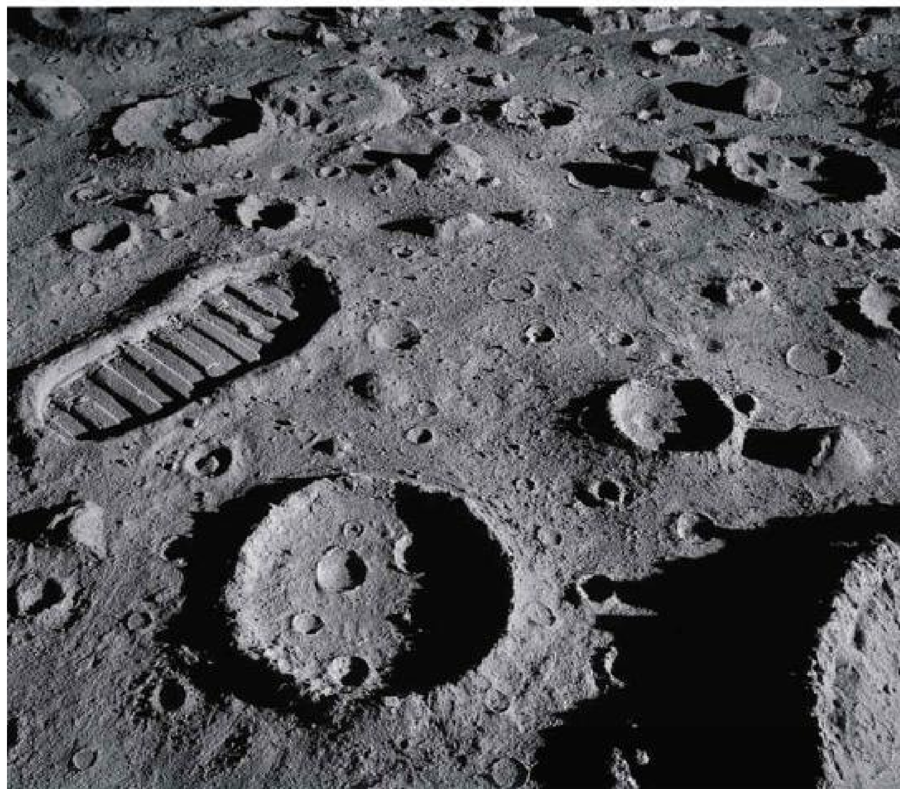
此可以包揽一切，而是说通过外部监管和内部治理各司其职和专业化分工，来共同提升金融机构的治理效率，实现良好的绩效表现。监管和治理有各自擅长的领域和作用的边界，二者合理分工可以很好地起到扬长避短，协同合作的效果。监管更加适合金融行业普遍存在的行为倾向，监管效果令行禁止，立竿见影，但其缺陷是一刀切，缺乏针对性，往往带来很高的社会实施成本；而治理则更加契合不同金融机构的实际，对症下药，但见效慢。特别是当金融机构缺乏自我革新的勇气时容易养虎遗患，酿成大的治理危机。因而二者的有机结合和专业化分工是金融机构最终走向良治的关键。



郑志刚是中国人民大学财政金融学院教授。

Spotlight

聚光灯



目标实现战略

Making Your Ambitions Real

编者注： 我们许多人苦于难以了解在事业上获得成功的方式，难以在生活各个领域获得满足感。但我们不可能同时做好每一个方面。在人生的不同时段，我们必须有所取舍，选择当下需要重视的部分，放弃其他东西。大部分人选择目标时十分重视灵活性，希望未来能有调整的余地。可是在实现目标时，这样的思维方式就不适用了。一系列针对全世界近四千名高管的采访，以及针对哈佛商学院领导力课程中82名高管开展的问卷调查，发现追求目标过程中的乐趣比目标的重要程度更能让人坚持。而且，人们高估了延迟收益对坚持追求目标的影响程度。换言之，我们追求的是重要的目标，但能实现的是过程有乐趣的目标。因此，追求长期目标时要关注过程的乐趣，甚于结果的重要性。

管理你的工作，管理你的生活

Manage Your Work, Manage Your Life

鲍里斯·格罗斯伯格（Boris Groysberg） 罗宾·亚伯拉罕斯（Robin Abrahams）| 文
蒋荟蓉 | 译 牛文静 | 校 时青靖 | 编辑



找准真正重要的东西。

核心观点

问题

这一代高管觉得不可能兼顾工作和家庭事务达成“平衡”，一心多用令他们在工作和家庭两个方面都无法完全投入。

解决方案

他们发现，在工作和家庭两方面经过仔细思考做出取舍选择，反而能够更加专注，效率也更高。

成果

以这种方式慎重管理自身人力资本的领导者，在职业和个人生活方面满意度都更高。

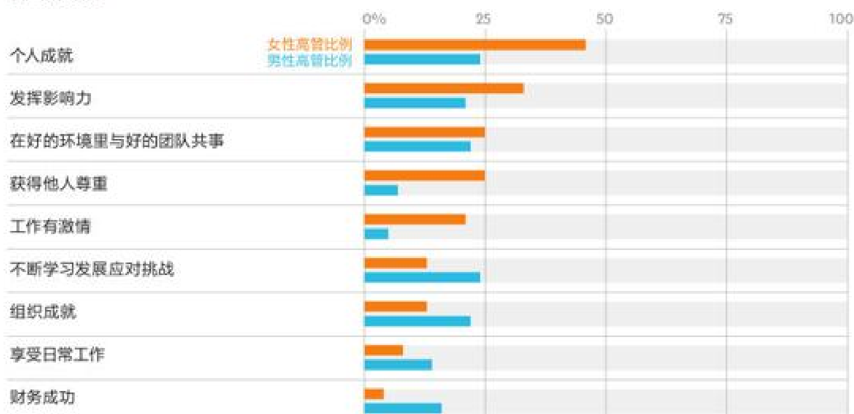
如今的高管会告诉你，工作生活平衡充其量是个虚无缥缈的理想，抑或根本就不存在。不过，如果能在深思熟虑之后主动做选择，而不是被动地对突发事件做出反应，领导者就可以用更有意义的方式参与工作、家庭和社区。他们历经辛苦之后发现，要在高管级别顺利发展，必须小心地把握工作与家庭之间的平衡，免得失去自我、自己珍爱的人或事业成功的立足点。在这方面做得最好的人会让家人参与自己的工作决策和活动。他们还会注意管理自身的人力资本，努力在工作和家庭两方面付出——持续数年，而非几星期或几天。

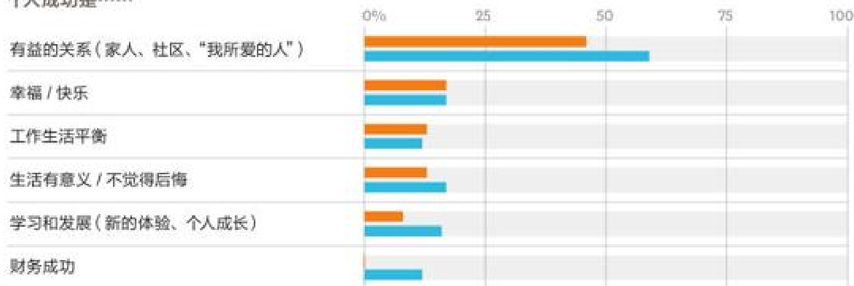
参与研究的21世纪企业领导者说，他们就是这样平衡职业生活与个人生活的。本文总结了哈佛商学院学生在五年时间里对全世界近四千名高管的采访，以及针对哈佛商学院领导力课程中82名高管开展的问卷调查结果。

领导者如何定义工作/生活“成功”

在对职业成功和个人生活成功的定义中，高管们强调了以下因素：

职业成功是……





（返回原文阅读）

谨慎选择无法保证完全控制。生活中总会发生意外，譬如父母老年痴呆，或是子女遭遇车祸。不过，参与我们研究的许多高管（不论男女），在面临这种挑战的时候都保持着事业发展的势头，同时也与家人紧密联系。他们的经历和建议反映出五大主题：定义自己的成功、管理远程通信技术、在职场和家庭建立支持网络、选择性地出差或迁居、与伴侣合作。

定义自己的成功

领导大型项目的时候，你会在初期就确定这个项目做到什么程度算

是成功。这条原则也适用于建立平衡生活：你要为自己定义何为成功，并且明白这个定义会随着时间逐渐变化。

高管对事业成功和个人生活成功的定义从策略到概念涉及范围甚广（见图表“领导者如何定义工作/生活‘成功’”）。一位领导者认为的个人生活成功是每周有四个晚上在家，另一位领导者觉得要了解家庭成员生活中发生的事，第三位领导者则认为要在工作和家庭两方面都拥有情感能量。

调查数据显示出有趣的性别差异：在职业成功的定义方面，女性比男性更重视个人成就、工作激情、受人尊重和发挥影响力，对组织成就、持续学习与发展的重视程度低于男性。将财务成功列为个人生活或职业成功要素的女性比例低于男性。有益的关系是目前男女双方都最为重视的个人生活成功要素，但男性只提到拥有家庭，女性则具体描述了好的家庭生活状态，而且有更多女性提到朋友和社区与家庭同等重要。

问卷调查结果是以短语和列表呈现的，但在采访中，高管们定义个人生活成功的方式多半是讲故事、形容理想的自己或理想时光。这样的叙述和自我概念可以发挥积极作用，帮助人们确定各种活动的先后次序，理解其间的矛盾和冲突。

举例来说，工作和家庭责任冲突时，男性会自认为是文化叙事中负责供养家庭的人。几位男性高管承认自己与家人相处时间不足，但他们认为自己无法陪伴孩子成长是为了给孩子提供良好机遇所付出的合理代价，自己从未得到过类似的机遇。一个曾在贫穷中度过童年的人说，财务成功既能保护自己的孩子，又能肯定自己父母当年的努力奋斗。另一个人甚至对自己的家庭破裂做出了正面解读：“回头想想，假如家庭没有出问题，我可能会为了养家和在自己的领域保持领先，继续一心扑在工作上——这些对我来说很重要。现在我关心孩子的教育……周末时也会花更多的时间陪伴他们。”

即使是已经在工作和生活其他领域取得了一定程度的平衡并以此为荣的男性，也在按照传统的理想男性形象衡量自己。一位受访者说，“晚上花十分钟陪伴孩子比用这十分钟去工作重要一百万倍。”很难想象一名女性因为每天陪伴孩子十分钟而感到高兴，但男性就会觉得自己这样已经堪称楷模了。

女性鲜少像男性那样认为自己是在为养家而工作。男性依然觉得自己的家庭责任是养家糊口，而女性则认为自己要为孩子做榜样。与男性相比，女性更加强调自己在孩子（特别是女儿）眼中成为称职的专业人士的重要意义。一名女性说，“我觉得工作是构成我这个人的重要组成部分。我希望孩子了解我的工作。我是一个完整的存在。”

很多女性说，管理工作和家庭生活的最大难点在于对付文化传统中对母亲的期望。一名女性高管说，自从女儿将彭博社称为“妈妈的频道”之后，她就不在家办公了。另一位女性表示，“如果有不错的薪水，你就能得到自己需要的一切（实际）帮助。但最大的难题是没能花足够的时间陪伴孩子让你在情感上产生的愧疚感——我有些女性朋友为了这个放弃了自己的事业。就是那种在孩子成长过程中缺席的愧疚。”

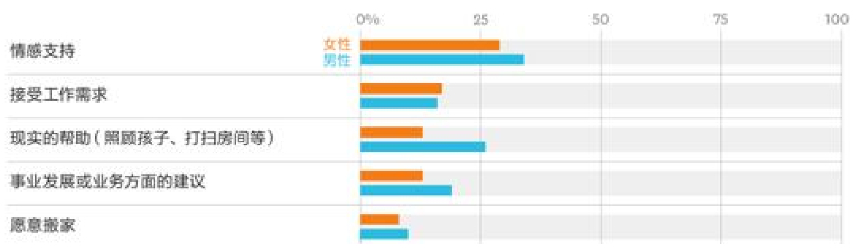
男性和女性都表达了类似的愧疚，并将个人生活成功与“不后悔”联系起来。他们往往格外重视某一个指标，比如从不缺席孩子参加的少年棒球联盟比赛，或者每天交流日常琐事。一位受访者说，“我把与家人共进晚餐当作晚上六点钟与最重要的客户开会。”另一位给出了这样的建议：“给家里设计合适的布局——在厨房摆一张桌子，让孩子可以在丈夫做饭、你喝红酒的时候在那里写作业。”虽说是建议，但这明显是她个人对于家庭生活成功的具体构想。

管理远程通信技术

几乎所有受访者都谈到了管理电子邮件、文本和语音信息以及其他工作联络的重要性。确定在何时、何地、以何种方式收到工作联络，是一项长期持续的挑战，对于有家庭的高管而言尤其如此。很多高管非常注意避免由于远程办公技术而“一心二用”，坚持一心一意的价值。“在家的时候我就是真的在家，”一位高管说，“我强迫自己不看电子邮件，不接电话，不处理远程工作信息。我想给孩子百分百关注。不过反过来也是一样的，工作的时候我就只想专心工作。我觉得公私领域互相牵扯太多会引起混乱和失误。”

伴侣的贡献

高管说伴侣与自己抱有同样的成功愿景，拥有互补的技能，并且提供下面几种支持：



他说的最后一条是大家普遍关注的问题：总是保持待机状态，可能会影响表现。一位领导者指出，“停止狂热地回复电子邮件的时候，某些特定的认知过程会发生。”（毕竟科学史上的重大成就都不是出现在实验室里，而是科学家在做其他事甚至是睡觉的时候突然有了灵感。）另一位高管指出，管理者24小时待机可能会影响组织内的积极性，“如果员工能力不足，需要随时征求你的建议，你会觉得自己很重要。但真正的重要并不是让身边的人离开你什么都做不好。”

很明显，一些高管开始减少工作中使用远程通信技术的频率。一些人援引“你不可能用电话养育孩子”的谚语，指出远程通信同样不是管理团队的最佳方式。假如条件允许，面对面交流的效果通常更好。你怎么知道？一位受访者给出了广泛传递信息和彼此交换及分析想法的区别：“（在电话里）交谈很轻松，但很难在倾听时仔细思考。我看到现在越来越多的人重新开始面对面进行最重要的谈话。评估数十亿美元的生意……你必须与对方深度沟通。”

对于家庭场景下的远程通信技术，问卷调查中超过1/3的高管视之为入侵，约1/4的人视之为解脱（其他人态度中立或有多种不同的感想）。一些人痛恨智能手机打扰自己与家人共度的时光。“手机一振动，”一个人懊恼地说，“你就很难继续一心一意地盯着球场。”还有一些人感谢通信技术提供的灵活性。“我可能下午四点就离开工作去接孩子，”一位参与者说，“但八点之前我会回来继续工作、回复电子邮件。”另一位参与者说，“有时孩子不满我在晚餐餐桌上拿着手机，但我回答，这样我才能在家陪着他们。”

讨厌和喜欢远程工作联络的人都提到，高管必须学会妥善管理远程

通信技术。总体而言，他们认为远程通信居于从属地位时能发挥不错的功能，但如果自己被牵着鼻子走就不妙了。在这方面，他们的意见相当一致：让团队能找到你，但不要随叫随到；不要勉强自己一心多用，要量力而为；在面对面交流的时候建立信赖关系；管理好收件箱。

建立支持网络

参与调查的高管一致认为，管理家庭和职场生活需要强大的幕后支持。家中没有主要负责家务的家庭成员，他们认为有偿的帮工或亲戚的帮助必不可少。样本中的女性对这一点非常坚持。一位女性高管说，“我们请人做更有技术性的家务——采购、做饭、帮孩子穿衣服——所以我们才能在这里处理最重要的工作。”没有孩子的受访者也说，照顾年迈的双亲或自己出现健康问题的时候需要家庭方面的支持。

情感支持同样必不可少。高管像每个人一样，在工作上遇到烦恼时需要发泄，这时亲朋好友是比同事更安全的听众。有时领导者会就某个问题或决策向自己的私人社交网络寻求建议，希望获得新鲜的观点，因为团队成员可能不够客观。

工作上的支持也很重要。可信赖的同事可以提供宝贵的反馈。许多领导者还提到，假如没有好心的上司和同事，自己的事业可能会由于自己或家庭成员的健康问题而脱轨。规划再周密的事业发展计划，都可能被意外打个措手不及。

“年轻时你觉得自己能控制一切，”一位受访者说，“可是你做不到。”高管们各自讲述了心脏病、癌症和父母生病需要照顾的经历，还有人讲述了药物引起的精神症状。在职场导师和团队成员的帮助下，他们都渡过了艰难的时期，最终恢复正常工作。

既然高管必须依靠个人和职业社交网络，那么将这两个圈子融合起来怎么样？这个有待讨论。参与问卷调查的男性倾向于分开，女性中持两种意见的人各占一半。赞成融合的人说，在所有环境下都可以“是同一个人”会轻松点，而且人在工作中投入的时间最多，这样可以在工作中自然地交上朋友。把工作与私生活分开的人有各种原因。有人在个人生活中寻求不同于工作的新鲜感和平衡作用。一位参与者说，“如果所有社交

都以工作为中心，你的影响范围和创意会不断减少。”还有一些人则是希望保护私人交往不受工作关系影响。

许多女性将两者分开是因为害怕自己的形象受到损害。一些人从未在职场提过自己的家庭，因为不想显得不职业。几位女性高管不会在工作以外的场合提及事业，甚至不会提到自己有工作。不过，同样不是所有女性都在职业和个人身份之间有这样的冲突，而且有几位参与者提到当前环境正在改变。一位参与者说，“进入职场的女性越多，我越常提起自己的孩子。”

有选择性地出差或迁居

关于工作生活平衡的讨论通常集中在时间管理，但位置管理同样至关重要——说得再宽泛一点，管理你在全球经济中的作用。在领导者关于出差或迁居（国际或国内）的决策中，家庭是一个很大的影响因素。因此很多人认为要在年轻没有负担的时候积累全球经验和里程数。参与问卷调查的人有32%说自己曾经因为不想搬家而拒绝过跨国调职，28%则是为了维持婚姻而拒绝。

一些高管讲述了自己的事业因为伴侣调职而受影响的经历。当然，有孩子的人在出差这方面更复杂。很多女性说有了孩子之后出差次数减少，男性和女性高管都有人因为孩子在青春期而拒绝过调职搬家。“孩子还小的时候更方便搬家，”一位高管解释道，“但十二三岁的孩子就想留在一个地方。”

与男性相比，女性高管更少获得或接受国际调职的机会，部分原因在于家庭责任，但也有特定文化中性别角色或认为女性不愿迁居的观念影响。我们的问卷调查（样本经常出差）结果与商学院学生采访的定性结论一致。因为文化方面的顾虑拒绝跨国调职的男性不到1%，女性则为13%。不过对于女性高管而言，出差也有区别：不同国家的性别规范、劳动法、医疗保障，以及对工作生活平衡的看法相差甚远。一位美国女性说，在欧洲要格外留意保证自己不至于“显得吓人”，部分原因是她个子高。另一位女性说，在中东必须带着男性同事一起出席会议才能保证自己的信誉。

女性有这些额外的难处，但跨国调任对所有人来说都不是件简单的事，对于许多高管而言并不值得。男性和女性高管中都有人在打造理想事业的同时去了自己想去的国家乃至具体城市。不过，如果不想换地方，有抱负的年轻高管应该及早做出决定，避免被困在与自己在地域方面的偏好不符的行业，并且有时间寻找其他方法展现自己开放、高水平、具备各种技能且愿意向更高的职位发展（一些高管指出，海外经历通常被视为这些素质的标志）。“海外经验可能很有用，”一位高管说，“但重要程度只不过相当于接触过各种业务线。这两种经验都能让你知道，不是每个人的想法都跟你一样。”一些高管认为将来不会有那么多在全世界飞来飞去的工作，因为碳成本、燃料费用和安全方面的问题会令未来的差旅预算更加紧张。

与伴侣合作

同时管理自己、远程通信、人际网络、差旅——这种要求实在太高了。有家庭作为坚实后盾的领导者反复提到，家庭成员要有共同的成功愿景——不只是自己。我们样本中的大部分管理者有伴侣，二人有共同的目标。这段关系令两人都获得了原本没有的机会，如工作不受干扰（或干扰较少）、大胆接受调职、忙碌育儿、政治或社区影响力等。

领导者还强调了互补关系的重要性。很多人说自己非常重视伴侣的情商、专注于任务的能力、宏观思维、对细节的注重——简言之，就是与自己互补的认知或行为技能。参与我们调查的许多人认为情感支持是伴侣对自己事业的最大贡献。男性和女性高管都提到伴侣给予自己信任，鼓励自己承担商业风险或把握不会立刻有回报但长期而言满意度更高的工作机会。他们还觉得伴侣是很好的咨询顾问和坦率的批评者。一位高管说，自己的伴侣会“提出启发式的问题，质疑我的思路，因此我能更好地准备应对相反的观点”。

关于本研究

自2008年以来，哈佛商学院二年级的人力资本管理课程共有600多名学生，采访了全球各地企业及非营利组织3850位C级高管和领导者（其中包括655名CEO、总裁和董事）。

目的何在？为了更深入地理解现在的高层领导者如何在职业与个人生活方面做出选择。这个项目令学生和高管之间建立真正的合作关系。每位参与者都希望深入探讨在21世纪管理自己的人力资本对于领导者而言意味着什么——在最近的全球衰退过后，更要考虑这个问题。

受访的高管背景各异（44%女性，56%男性），来自金融、零售、能源、医疗和科技等各行各业。他们来自51个国家，其中45%有在美国以外国家的工作经验。

采访是半结构化的：学生的问题只要与人力资本管理课的话题相关即可，有很大的发挥空间，而且可以自行决定针对回答如何继续追问。这样一来，学生可以自由地钻研自己最感兴趣的话题。

作为采访的补充，我们针对82位参加哈佛商学院2012年领导力课程的高管开展了问卷调查，询问他们管理事业和家庭的经历。样本中男性58人、女性24人，来自非洲、欧洲、亚洲、中东和北美及南美的33个国家。本文数据来自问卷调查结果，引文来自现场资料。

伴侣的支持可能有各种形式，但归结起来大致都是确保高管能妥善管理自己的人力资本。高管面对的压力和需求都很高，方向不同且无休无止。伴侣可以帮助他们关注重点，规划时间和精力，健康生活，并让他们在工作、差旅、家庭管理和社区参与等方面经过深思熟虑做出（有时是艰难的）选择。

不过总体而言，男性获得的伴侣支持更多。男性受访者（其中许多人的妻子是家庭主妇）时常提起自己的伴侣愿意照顾孩子、忍受长时间工作乃至陪同自己调职搬家，有些情况已经成为一种生活方式。不过大体上他们似乎不再期望有20世纪50年代那种经典的“企业夫人”，为老板举办晚宴、为客户举办鸡尾酒会。（一些国家和行业有例外。一位供职

于油田的男性高管说，“在那样的野外环境下生活和工作，免不了让妻子跟其他人的伴侣交流。”）男性常常提到伴侣不会允许自己忽视家庭、健康或社会生活。例如，“我的妻子非常坚持全家人共进晚餐，我每天晚上都在家吃饭，哪怕之后必须处理工作也不例外。”

与之相比，女性则略微更多提及伴侣愿意让自己摆脱传统的家庭角色。一条很有代表性的评论是，“他理解我工作上的要求，在我迫不得已要为工作投入更多时间时不会给我压力。”换言之，男性高管赞美伴侣对自己的事业做出贡献，女性高管则赞美伴侣没有干扰自己的工作。

调查数据还显示出两性之间另一个惊人的差异。男性高管中已婚者占88%，女性高管则为70%；60%已婚男性高管的伴侣在家庭以外没有全职工作，女性中这个比例仅为10%。男性高管平均有2.22个孩子，女性高管则为1.67。

未来领导者怎么想

研究对象全都是愿意从繁忙的日程中抽出时间与学生交流的人，这一点可能会产生选择效应。选择帮助学生的忙碌领导者想必重视人际关系。因为他们原本就会思考工作与生活的问题，可能也会在这两个方面做出考虑周全的选择——而且他们当然有钱在家庭方面获取支持。这些因素也许可以解释为什么许多受访者虽然面临诸多难题，但大体上感到满意，很少有人提及工作压力对婚姻或家庭造成严重影响。研究样本是精英群体，比大部分人更能实现工作生活平衡。尽管如此，他们却觉得工作生活平衡是不可能实现的任务，让我们其他人看到了严峻的现实。

延伸阅读

文章

你要如何衡量你的人生？

（How Will You Measure Your Life?）

克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）|文

《哈佛商业评论》2010年7-8月合刊

克里斯坦森说，管理及创新理论不仅可以用于打造更好的公司，还可以帮助人们建立更好的生活，要留意在事业和家庭生活中找到快乐，真诚地生活。

整合人生四维度

（Work + Home + Community + Self）

斯图尔特·弗里德曼（Stewart D. Friedman）|文

《哈佛商业评论》2014年9月刊

努力追求有意义的工作、美满幸福的家庭、社区参与和内心满足感，不要先假设自己一定要做出妥协。弗里德曼给出了更现实且令人满意的目标：通过“四方共赢”促进所有四个领域的表现提升，实现更好的整合——首先要做到真实、完整、创新。

我们的学生采访者说，几乎所有参与采访的领导者都给出了关于同时维持事业和家庭的宝贵建议。一位采访者说，“所有人都提到有时要做出牺牲和妥协，但都强调了为自己提供支持的伴侣和家庭发挥的重要作用。”很多学生注意到，领导者在家庭里牺牲了许多，而商业世界在适应家庭需求方面进展甚微。

男性高管承认自己没有予以家庭足够的重视。与男性相比，女性高管更可能不要孩子或不结婚，避免工作与家庭冲突的压力。一位女性高管说，“因为我没有孩子，我还没有经历过不平等的主要驱动因素：有孩子。”她还说，“人们会觉得，如果你没有孩子，要么是因为怀不了孩子，要么你就是个工作狂。所以虽然我的事业没受什么不好的影响，但在个人方面可能一直被人说三道四。”

男性和女性高管都认为，工作和家庭之间的冲突归根结底是个女性问题，学生发现这一点令人气馁。“全世界范围内，企业高管职位依然由男性主导，”一位学生解释道，“我怕这会让很多组织作出调整协助女性有效管理事业和个人生活的动作更慢。”

学生还很抗拒领导者的普遍观念：你不可能在保持国际市场竞争力的同时过上“平衡”的生活。一位高管说不可能同时拥有“美满的家庭生

活、业余爱好和令人赞叹的事业”，采访他的学生起先是觉得“这是他个人的观点”，但在与更多领导者交谈过后开始感到“每一位高管都从不同角度肯定了这个观点，我渐渐相信这就是当今商业世界的现实”。这样的现实将来能否改变、如何改变，眼下犹未可知。我们无法预测本世纪晚些时候的职场或家庭会变成怎样，也不确定这两个场所将如何共存。不过，我们可以提出以下三个简单的事实：

生活中会发生意外。

即使是最认真的高管，也可能被个人危机打乱工作节奏，比如心脏病发作或家人去世。一位高管说，人们往往忽视工作生活平衡，直到“出了问题”才会注意到。但这类忽视是一种选择，而且是不怎么明智的选择。聪明的高管什么时候会觉得一切都能顺利解决？假如这样在董事会会议室和工厂里行不通，个人生活里也一样行不通。

成功的路径有很多种。

有人会详细规划自己的事业；有人会抓住眼前出现的随便什么机会。有人坚持留在一家公司，积累政治资本，了解组织文化和资源；有人频繁跳槽，依靠外部联络和新鲜视角获得成功。家庭方面也是同样，不同的人和家庭适合不同的解决方案。一些高管有伴侣照顾家庭，一些高管和伴侣都在工作。育儿、跨国派驻和晚餐桌上拿着手机之类的问题并没有“正确”的答案，但这些问题需要被提出。

没有人能够只靠自己的力量解决问题。

成功有许多条路，没有一条能单独完成。支持网络在工作内外都至关重要——支持网络成员的需求也必须满足。在追求充实的职业及个人生活的过程中，男性和女性高管势必继续面临如何分配精力的困难选择。我们的研究表明，认真尝试关注，可以渡过困境。



鲍里斯·格罗斯伯格是哈佛商学院工商管理学理查德·查普曼（Richard P. Chapman）教席教授，哈佛商学院性别项目成员，与科琳·安默曼（Colleen Ammerman）合著《打破一半的玻璃：粉碎依然阻碍女性工作的障碍》（Glass Half-Broken: Shattering the Barriers That Still Hold Women Back at Work，哈佛商业评论出版社2021年出版）。罗宾·亚伯拉罕斯是哈佛商学院助理研究员。

你不可能全都拥有

No, You Can't Have It All

埃里克·西诺维（Eric C. Sinoway）| 文



这套框架可用于决定何时追求哪一个工作生活目标。

核心观点

难题

高成就者很难接受自己无法全部拥有的事实。

方法

本文提供了一套方法，帮助高管理解自己的局限，并作出艰难的取舍，最终实现满意度更高的事业和生活。生活中有七个要关注的维度：家庭、社区、精神、身体、物质、爱好、事业。规划自己当下和未来的理想状态，可以帮助你决定如何分配有限的个人资源。这需要明确各个选项的相对价值。关键是考虑每个选项如何让你接近自己的理想状态。作者给出了几个重要的问题，协助你完成这个阶段。

替代

这套方法不是让你追求工作生活平衡，而是帮助你从整体上获得成功的事业和美满的生活。

想象一下，公司需要两名员工自愿参与一个引人瞩目的外地项目。应该让谁去？每个人都有自己的压力和职责。年轻管理者急切地想要晋升，但不想留下妻子在家独自照顾年幼的孩子，还有另一个儿子才刚出生；公司新秀已经在长时间加班、业余时间攻读MBA学位，而且在筹备自己的婚礼，无暇分身他顾；正处在职涯中期的高管刚刚加入一家非营利机构董事会，不想缺席第一次会议；单身员工愿意接受这个任务，但接下来就要把父亲送去养老院；有家族糖尿病史的超重员工则知道出差会打乱自己新的饮食和健身规划。

关于工作生活平衡之重要性的陈词滥调，难以反映员工各自的复杂处境。追求有意义、多层次的生活，需要面对无休止的选择，涉及短期策略问题（“我是否应该自愿参与这个项目？”）和长期战略问题（“如何才能在事业上更进一步？”）。霍华德·史蒂文森（Howard Stevenson）是一名企业家、教授、慈善家、前哈佛商业出版社董事长，也是丈夫和父亲，致力于研究各种组织领导者，并提供相关的指导和咨询四十年之

久。他把工作与生活的难题比喻成走在平衡木上抛接一个鸡蛋、一个水晶球、一把小刀以及其他几件易碎品或危险品。随着事业和生活进展，你会承担更多的责任，获得更多的机会。因此，为了保持平衡，有时候你必须扔掉一些东西。关键在于要有意识地决定放弃什么，不要在无意间放走最重要的东西。

你能实现自己的目标吗？

尝试追求重要目标，特别是职业目标之前，先评估一下自己是否有能力实现。思考一下两个问题：

一、自己是否具备需要的核心能力：知识、技能和个人特质？

二、自己的相关能力是否强于其他目标相同的人？

如果两个问题的答案都是否定的，你就应该考虑修改目标。如果两个答案都是肯定的，再想一想自己有没有陷入以下五个常见的误区。

勤奋误区：

认为努力可以弥补自己的不足

聪明误区：

认为智力可以转为具体的技能

放大误区：

认为自己的某种才能比别人更特别

激情误区：

因为喜欢或非常重视，就认为自己擅长

“心想事成”误区：

说服自己相信自己很容易就能成功

高成就者很难接受自己无法全部拥有。即使认识到自己时间有限的事实，他们也还是希望自己能有足够的精力和效率扮演好每一个角色：工作高效的员工、鼓舞人心的上司和导师、善于提供支持的同事、积极参与社区活动的社区成员，以及忠诚的伴侣、朋友、家长、子女。这是我们自小受到的教育的影响：我们在学校里知道，聪明勤奋的学生就能拿到好成绩。可是在混乱的现实世界，同时做好所有事情是不可能的。你不可能同时实现所有目标，不可能一下子满足自己的所有欲望。一味追求全部拥有，会造成情感负担。必须关注长期满足，而非短期的胜利，而且要在人生的不同阶段谨慎考虑当下应当关注的重点。

本文介绍我与霍华德合作建立的一套方法，基础是他指导学生的经验和我在发展自己的事业、运营Axcess Worldwide公司时学到的东西。这套方法专为帮助人们，特别是有抱负的高管，了解自己的局限，做出艰难的取舍，实现满意度更高的事业与生活。

正在进行的“你”

我们都知道，公司若不铭记使命，就很难做出好的战略决策。人也是一样。比如拼图，对着盒子上的参考图拼会容易得多，可人生没有参考图告诉你成功到底是什么样子。许多人走上平衡木抛接几样东西，并没有从整体上考虑清楚自己相对而言最重视生活的哪些方面。这样的评估并不容易，但却是明确目标和想达成的结果的核心。评估生活的重心，可以帮助你慎重思考生活的所有维度。霍华德和我总结出以下七个维度：

家庭（父母、孩子、兄弟姐妹、配偶的父母等等）
社会及社区（友谊和社区参与）
精神（宗教、哲学或情感）
身体（健康和福祉）
物质（物质环境和拥有的东西）

爱好（兴趣爱好及其他非专业活动）

事业（包括短期和长期）

针对每个维度考虑三个问题：我在生活的这部分想要成为怎样的人？我希望在这个维度体验多少？我的时间、精力和资源有限，这个维度与其他维度相比有多么重要？

思考答案时留意两点。其一，每个维度都有独特的难题。要把各种问题分开，当作可以各自单独处理的问题，而非一整个沉重的负担。其二，你的评估可以改变，也一定会改变。要制定现在和将来自己的理想状态，以此为指导决定如何分配个人资源。在你感到快要失去平衡的时候，这一点尤其重要。

霍华德的两段经历就是运用理想愿景指导大小决策的例子。第一个是在一边建立资金管理公司Baupost一边在哈佛商学院执教的时候，他忙于加班且经常出差，无法如愿陪伴孩子。这样的处境反映出他与妻子做出的决定：他要暂时牺牲自己生活中的家庭维度，追求更好的长期成果。但霍华德设法弥补了符合自己理想的丈夫和父亲形象。只要在家，他就热情回应家人。不管在做什么——工作、读书、打扫车库——只要家庭成员请他帮忙，或者只是想跟他说话，他就会停下手上的事情。他知道这种沟通对于自己和家人的情感价值远高于其他任务的价值。他清楚地分析了一个重要的难题：如何在最大限度地投身职业维度的同时做好父亲、丈夫和养家糊口的人。

若干年后，霍华德年近五十岁，在Baupost和哈佛两边都有所成就，婚姻却告终结。这时他面临着更为复杂的选择。他意识到，只要将个人资源从事业转移到家庭，就能为自己和儿子重新实现平衡。因此他放弃了自己在Baupost的管理职位——他热爱这份工作，而且可以借此获得几千万美元的收入。“作为父亲，我必须在长时间内保持好成绩，”他解释道，“我无法承担让一部分家庭责任从指间溜走的风险。当然，我的自我价值感和钱包都承受了很大的冲击，但有更多时间和经历陪伴孩子比什么增量货币价值都重要得多。”

评估价值

注意，霍华德在讲述自己的经历时用了“价值”这个词。因为他是企业家，知道真正评估成本的唯一途径是了解一个选项相对于其他选项的价值。举例来说，花一个小时给女儿读书，价值不同于花一个小时跟朋友打篮球，而这两者的价值都不同于花一个小时备考资格考试或在流浪者收容中心做志愿工作。关键是要仔细思考每一个选项会在哪个维度推动你接近自己的目标，以此区分表面上仿佛价值相当的各个选项。以下问题可供参考。

你的选项在“需要-想要”之间的哪个位置？“需要”如食物、住所和健康；“想要”如钻石项链、环球旅行和豪宅。前者的内在价值高于后者。不过大多数东西是在两者之间。因此，你的目标是根据特定时段的个人环境和理想，明确各个选项在这个坐标轴上的相对位置。一些源于个人习惯乃至同侪压力的“想要”非常强烈，难以与“需要”区分开。

这里举两个例子（案例中人名皆为化名，为保护隐私起见，细节经过调整）。第一个例子是关于大学同学卡琳。卡琳每天都要弹钢琴，如果没有时间弹琴，她就会非常伤心；这项爱好是她理想自我的一部分，实际上已经成为了必不可少的需要，因此她牺牲了生活的其他维度，留出时间弹钢琴。第二个例子是埃尔文和比尔两位前同事。两人在同一家公司工作，都想买昂贵的汽车和手工制作的瑞士手表——这种投资要花很多钱，而且会影响他们的养老金。埃尔文29岁，想在同龄人里炫耀一把，对他来说这些东西属于“想要”；而46岁的比尔晋升到了公司奢侈品部门的高级职位，经常招待富有的客户，豪车和名表更接近“需要”：他必须着力打造自己的形象才能获得成功。

需要怎样的投入成本和机会成本？几乎所有决定（如同意企业战略联盟、在非营利组织担任领导职务等）都涉及两种成本。一是投入成本：时间、经历和其他要消耗的资源；二是机会成本：错过的其他机会。投入成本的难点在于要预先确定，而且要了解消耗这些成本能否、以何种方式令你接近自己明确的理想结果。

例如，与其盲目地开始全面求职、寻找新的事业机会，即投入大量时间和精力，不如在两个月里每周只花五小时，关注少数几个你觉得有希望的行业，与了解这些行业的人交流，与身在其中的高管面谈。可以列出十家你想入职的公司，确定三到五个目标职位。与此同时，也要评

估机会成本：因为每周花五小时求职而无法做的其他事情。也许你无法在下班后去打垒球了，或者无法参与现在职场的跨界新活动。

可能实现的益处是否值得相应的成本？预期收益必须与成本一样谨慎评估，并且评估收益相对于成本的价值。可能获得的收益是否值得必须付出的成本？歌曲作者露西·卡普兰斯基（Lucy Kaplansky）言简意赅，“你付出了多少？这一天结束的时候你是否感到遗憾？”举例来说，供职于大型联合企业的威利前不久被上司告知，花三年时间拿一个CPA对他有好处。“有好处”是收益，但具体价值如何？拿到CPA之后可以晋升吗？如果可以，会升到什么级别？能否调到公司其他部门？如果能，可以去哪些部门？威利必须找到这些问题的答案，才能确定这部分投入产生的回报是否值得。

可以交换吗？人生充满了取舍，但有时两种东西无法交换。比如史蒂夫·乔布斯一定花了很多钱治疗癌症，但钱买不来健康，无所谓取舍。我们很多人在事业和生活中面对的难题性质与之相似，虽然没有这么严重。我们尝试用自己拥有的东西换取自己想要的。如果两种东西无法交换，我们就会感到沮丧。

举例来说，在一家颇有声誉的金融服务公司担任董事总经理的安德鲁，从事投资银行业近二十年，但由于经济不稳定、对这一行的妖魔化宣传以及日益严苛的监管法规，他对工作的热情消耗殆尽。他一直梦想着离开金融服务业，在海边开一家小餐馆。于是他52岁的时候辞了职。公司开出惊人的价格，请他继续供职五年。安德鲁考虑了几天之后同意了，但现在两年过去，他感到很痛苦，还惦记着自己开餐厅的梦想。最终他用财富交换了自由，放弃的金钱数额很高，通过新事业实现的自由相对较少，归根结底是一笔糟糕的交易。

能否按先后顺序追求自己最重视的目标？霍华德喜欢引用自己母亲的一条建议：“记住，你可以拥有自己想要的一切，只不过不是一下子就全部拥有。”有意识地把多个目标错开，久而久之可以让你在多个维度上获得同等程度的成功。拉斯维加斯金沙集团（Las Vegas Sands）总裁兼首席运营官、74岁的迈克·利文（Mike Leven）说过，他决定在比同龄人更晚的时间关注工作维度，因为想在自己的三个孩子还小的时候更多地参与育儿。于是，他在45岁的时候达成了许多朋友40岁时的职业目标，

比其他人更晚获得财富，在孩子长大一点之后获得了第一份重要工作——戴斯酒店（Days Inn）总裁。他在事业初期没有松懈，但允许自己在人生的不同时段先后追求最重要的个人目标和职业目标——当一个好爸爸、当一名成功的企业领导者——因为他觉得自己无法同时实现。

在如今复杂躁动的世界，我们很多人像本文开头的一连串例子一样，各自苦于找不到事业成功的途径、难以在生活的各个方面获得满足感。仔细考虑自己的目标、最重视的维度、“需要”和“想要”、各个选项涉及的成本、收益和相对价值，以及实现各个目标的先后顺序，决策会比较简单。不要总想着追求工作生活平衡，也别在平衡木上颤颤巍巍地玩抛接球，请尝试利用本文介绍的方法应对你一生的工作——全面追求成功和满足感。在现实世界里，“全部拥有”归结起来就是这样，不是吗？

延伸阅读

文章

改进全时工作

（Managing the High-Intensity Workplace）

埃琳·里德（Erin Reid） 拉克希米·拉玛拉贾（Lakshmi Ramarajan）|文

《哈佛商业评论》2016年6月刊

员工被迫成为“理想工人”，但作者发现，为工作无私地奉献通常没有必要，而且对个人及组织都有负面影响。本文讨论了三种应对高压职场及相关风险的典型战略。

公平交换：权衡取舍的理性方法（**Even Swaps: A Rational Method for Making Trade-Offs**）

约翰·哈蒙德（John S. Hammond） 拉尔夫·基尼（Ralph L. Keeney） 霍华德·莱法（Howard Raiffa）|文

《哈佛商业评论》1998年3-4月合刊

本文为面临艰难选择的决策者提供参考。作者的“公平交换”法，是在各种选择、各种目标间权衡取舍的实用方法。



埃里克·西诺维是合作关系发展公司Axcess Worldwide联合创始人兼总裁，著有《霍华德的礼物：启发生活的不凡智慧》（Howard’s Gift: Uncommon Wisdom to Inspire Your Life’s Work，圣马丁出版社2012年出版）。

达成和未能达成的目标区别何在

What Separates Goals We Achieve from Goals We Don't

凯特琳·伍利（Kaitlin Woolley）阿伊蕾特·菲施巴赫（Ayelet Fishbach）| 文



延迟满足的重要性人尽皆知。为了实现将来更大的目标而放弃眼前利益的能力被视为关键。例如经典的“棉花糖实验”：能忍住不吃掉第一个棉花糖、稍后获得两个棉花糖的孩子，长大后积极的人生成就更多，包括在学业上获得成功和维持健康的亲密关系。

可是，即时的满足是否也能帮助我们坚持长期目标？为探讨这个问题，我们开展了五项研究，对449人开展问卷调查，调查对象有学生、去健身房运动的人和参观博物馆的人。他们在调查中报告自己坚持长期目标的能力，以及在追求目标的过程中是否体验过即时收益和延迟收益。研究论文发表于《人格与社会心理学公报》（Personality and Social Psychology Bulletin）。

在一项研究中，我们通过网络询问人们年初制定的目标。大部分人的目标是为了获得延迟的、长期的利益，如晋升、还债或改善健康。我们问这些人追求目标的过程有多快乐、目标有多重要，以及制定目标两个月后是否还在坚持。我们发现，追求目标有乐趣的人在两个月后依然坚持的比例远高于认为目标很重要的人。

而且，人们高估了延迟收益对坚持目标的影响。我们问参与者在之

后几个月里帮助他们坚持目标的因素是什么，参与者认为即时收益与延迟收益，即乐趣和重要性都很重要。事实是延迟满足对坚持的影响较小，主要在最初设置目标的时候起作用。

我们在多个领域发现了即时收益比延迟收益更能影响坚持与否的规律，包括健身、营养和教育。一项研究中，我们测量了健身房里锻炼的人在有氧运动器材上锻炼的时长，问他们有多么关心锻炼对健康的促进作用（延迟收益）、锻炼有多好玩（即时收益）。更关心乐趣的人锻炼的时间比不关心乐趣的人更长，更关心健康收益（如保持身材）则没有影响有氧运动时长。

另一项评估健康习惯保持状况的研究也发现了同样的规律。我们在一家博物馆询问芝加哥游客享受锻炼的程度，以及前三个月每周运动多少小时。觉得锻炼有乐趣的人每周锻炼时间更长。认为锻炼对健康重要的程度与锻炼时长没有关联。虽然人们说锻炼既重要又有趣，但重要性并未影响其行为，有影响的是乐趣。

我们还询问了博物馆参观者的健康食物消耗状况，让他们评价绿色蔬菜的口味和重要性，并报告每周蔬菜消耗量。喜欢蔬菜口味的人一周吃的蔬菜更多，但认为绿色蔬菜对健康很重要并没有让人们吃更多蔬菜。

我们还在芝加哥大学的学生坚持学习的过程中发现了这种效应。大部分学生学习是为了延迟收益，如取得好成绩，但如果课题有趣，学习也可以提供乐趣。我们询问在芝加哥大学图书馆学习的学生，学习材料是否有趣、对于在课程上取得好成绩有多重要。在学习材料中获得更多乐趣的人学习的时间更长，但材料的重要程度与学习时间没有关系。虽然学生学习是因为重要，但重要性并未影响具体的学习行为。

利用即时收益让自己坚持下去

如何运用以上研究结论帮助人们坚持重要的目标？我们的另一项研究有四项实验，涵盖了800名学生及成人，得出了三种战略。

第一，在选择实现目标所需的行动时，将乐趣纳入考虑。例如，为乐趣选择重量训练，让在健身房锻炼的人做了更多练习。平均而言，根

据乐趣选择的练习次数比根据效率选择的练习次数多出52%。因此，如果想更多地锻炼身体，就要找自己觉得有趣的健身课。如果希望在工作上获得成功，要找自己喜欢的工作任务或工作环境。如果想吃得更健康，要从健康食物里找自己真正喜欢吃的东西制定食谱。

第二，在追求长期目标的过程中，给自己更多的即时收益。我们发现，高中生在写数学作业的时候听音乐、吃零食并且用彩色笔，持续的时间更长。即时满足会让困难的任务显得不那么像工作，更像是玩耍。听着音乐锻炼身体，或者在喜欢的咖啡店工作，让这项活动更有乐趣，可以帮助你坚持下去。

第三，在追求目标的过程中回想自己获得的即时收益。我们发现，与关注食物的健康效应的人相比，关注美味的人吃掉的健康食品多出约50%。追求目标时寻求过程中的积极体验，可以帮助你坚持下去。

设定目标是实现某项你想要的延迟收益的第一步。不过，放弃即时收益或日常的乐趣，可能会让你难以实现目标。在追求目标的过程里增加更多当下的奖励，成功的可能性会更高。



凯特琳·伍利是康奈尔大学约翰逊管理学院市场营销学助理教授。阿伊蕾特·菲施巴赫是芝加哥大学布斯商学院行为科学及营销学杰弗里·布雷肯里奇·凯勒（Jeffrey Breakenridge Keller）教席教授。

了解动力所在，才能养成成功的习惯

To Form Successful Habits, Know What Motivates You

格蕾琴·鲁宾（Gretchen Rubin）｜文



有没有哪个同事不断追问团队在做什么、如何能提升效率之类的问题，问得快把你逼疯？或者某个同事拒绝考虑这些至关重要的问题让你头疼？

你有没有在工作上遇到过能按时完成工作也能配合团队，但却由于一些原因无法在个人目标上取得进展的人？或者你自己就是这样？

在调研和写作《比以前更好：把握自己的日常习惯》（Better than Before: Mastering the Habits of Our Everyday Lives）时，我意识到每个人对待习惯的态度截然不同，养成习惯的能力也相差甚远。根据观察，我渐渐明白基本上所有人都可以归为四大类：支持者、质疑者、效力者、反抗者。

关键问题是：你如何回应期待？我们都面对两类期待：

外部期待：如期完成工作、遵守交通规则

内部期待：别再吃零食、开始跑步

支持者对内外两种期待都反应迅速。他们自主行动，可以毫无困难地履行承诺、保持决心、如期完成工作（其实他们经常提早完成）。这

类人真心想要理解并满足期待，包括自己对自己的期待。因此他们有强大的自我保护的本能，用于平衡他人的期待。

然而在期待不明确的情况下，支持者就可能陷入困境。他们会觉得一定要满足期待，哪怕是无意义的期待。如果得知自己破坏了规则，即使是不必要的规则，他们也会感到不安，除非有足够正当的理由。我很了解这种倾向：我自己就是这个类型。

质疑者会质疑一切期待，只满足自己认为合理的期待——他们的动力是理性、逻辑和公正。他们自行决定是否要采取某一行动，拒绝做独断无理或缺乏合理目的的事。本质上讲，他们会把所有期待都转化为内部期待。

质疑者会做出考虑周全的决定，并得出自己的结论，因此这类人会进行大量思考，愿意做详尽的调查。如果觉得某一期待有充分的依据，他们就会照做，反之则不会。

不过，质疑者对信息和正当性的需求可能令人感到厌烦。有时他们也希望自己不要深究理由。一位质疑者沮丧地告诉我，“分析麻痹令我痛苦。我总是想获得更多信息。”

责任者会迅速回应外部需求，但很难应对内部需求。他们擅长满足外部的要求和截止期限，因此是出色的同事、家人和朋友。

这类人不会让别人失望，却会让自己失望。他们抵触内部期待，所以很难自我激励——比如写博士论文或者去参加社交活动。一名记者每周都能按时交稿，但却没有时间写自己的书，这就是典型的责任者。

责任者满足期待的动力是外部责任，在截止期限、超期费用或令别人失望的担忧驱使下行动。再强调一下：如果责任者难以回应某项期待，解决方法就是令其负担外部责任。

外部期待容易让责任者不堪重负，因为他们无法拒绝别人。一位责任者说，“我放下手上的事情帮同事校对报告，但我很难安排时间处理自己的工作。”

责任者可能会出现令人吃惊的“责任反抗”，突然拒绝某项期待。期待过于沉重，他们突然绷断了。

反抗者抵触一切外部和内部期待。他们选择在自由感的驱使下行动。他们反抗控制，自我控制也不例外，喜欢蔑视规则和期待。

反抗者以自己的方式追求自己的目标，虽然拒绝做“应该做”的事，但能做成自己要做的事。

这类人非常重视本真和自主权，有一种挣脱枷锁的精神。他们对权威的反抗有时对于社会十分珍贵，但反抗者时常令他人失望，因为不会听从他人意愿去做任何事。他们不在乎“有人依靠你”“你答应了要这样做”“这样不符合规定”“这是截止期限”或“这样很粗鲁”之类的话。

要求或告诉反抗者去做某事，经常会导致他们反着来。反抗者身边的人必须留意，不要一不小心激发了他们的反抗精神。同时，反抗者会由于“我就做给你看看”的想法获得强大的动力。比如告诉反抗者“我觉得你星期五不可能准备好初稿”，这个人可能会在星期四完成，为了证明你想错了。

反抗者有时会令自己感到挫败，因为他们无法告诉自己要做什么。

很多人看了上面的描述就能自己对上号。如果想进一步了解自己的类型，可以在我的网站做测试。

动力类型是无法改变的，但如果有了更多的经验和知识，我们可以学习抵消自己所属类型的负面作用。比方说，我自己是支持者，就已经学会了对抗自己无意识地满足期待的倾向，先问一句“我为什么要答应”。

尝试说服他人行动时考虑对方的动力类型，成功的几率会更高。上司想帮助员工如期完成工作，医生想督促患者吃药，咨询顾问、教练或治疗师想帮助客户达成目标，都属于这种情况。

举例来说，质疑者试图说服责任者的时候可能会摆出各种正当的理由，但这种逻辑论证对责任者的作用不如外部责任。而对反抗者说“你必须这样做，这是规定”，反抗者多半不会听从。

根据我的观察，大部分人都属于质疑者和责任者。反抗者数量很少，让我大为吃惊的是支持者也很少。因为支持者和反抗者不多，所以想要大规模塑造行为（如雇主、设备制造商、保险公司和指导机构）时把重点放在质疑者和责任者身上效果比较好，即提供正当理由和外部责任。

能够充分利用自己的动力类型、抵消其负面因素的人最快乐也最成功。更好地了解自己、了解他人，我们可以打造更满足、更健康、更有

效率的生活。

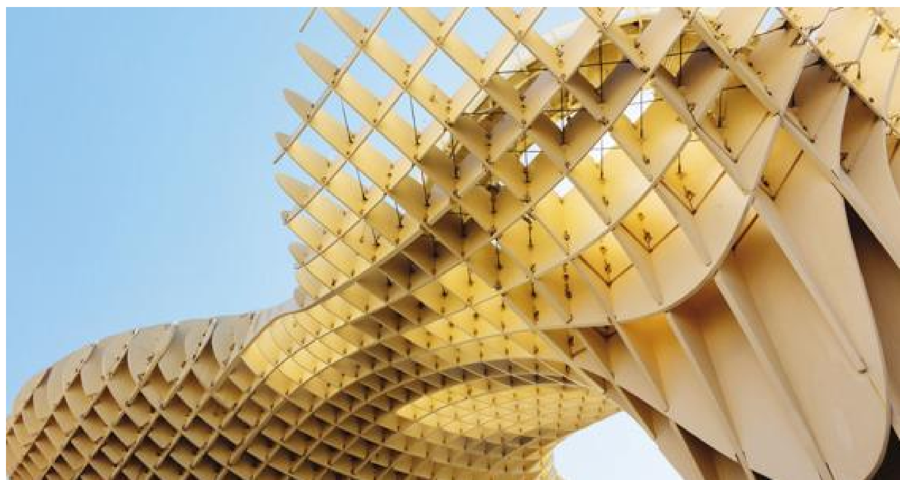


格蕾琴·鲁宾著有《比以前更好》（Better Than Before）和畅销书《幸福工程》（The Happiness Project）、《在家更快乐》（Happier at Home）。鲁宾曾从事法律行业，为最高法院大法官桑德拉·戴·奥康纳（Sandra Day O’Connor）担任书记员时意识到自己想要成为作家。她有一档新的播客名叫“与格蕾琴·鲁宾一起更快乐”。

“严格vs灵活”目标设定法

When to Set Rigid Goals, and When to Be Flexible

史蒂夫·马丁（Steve Martin） 海伦·曼金（Helen Mankin）｜文



葡萄酒网店**Yesmywine**为了培养顾客忠诚度，向购买葡萄酒的顾客提供“产地奖牌”，每购买一瓶就有一枚奖牌，一年内集齐12枚奖牌能获得奖励，比如免费获赠一瓶葡萄酒。

听起来跟别的客户忠诚计划差不多，对不对？其实不一样。

要想获得奖励，顾客必须按照规定的顺序收集12枚产地奖牌，比如一月要买一瓶法国霞多丽，二月是澳大利亚干红，三月是阿根廷马尔贝克，等等。

乍看之下，这样的客户忠诚项目似乎过于苛刻，不会吸引多少顾客。然而实际情况恰恰相反。Yesmywine似乎发现了关于目标设置与追求的反直觉窍门。这个规律不只用于鼓励顾客购买更多葡萄酒，还可以帮助管理者为团队设置目标。

大部分人在选择目标的时候十分重视灵活性。想想我们大多数人都不太擅长预测自己的行为，这一点可以理解。设置目标时选择灵活的方法，让我们在未来有一定的调整余地。

但这种思维方式不适合追求目标。目标确定后要设置严格受限的步骤，才更有可能完成。

斯坦福大学市场营销学教授黄思绮（Szu-chi Huang）等研究人员的一系列研究提供了一个例子。一家酸奶店的顾客会拿到回馈卡，购买四次之后免费获赠一份酸奶，不过卡片不尽相同：一半回馈卡要求客户以任意顺序购买六种不同口味的酸奶，另一半则要求以香蕉、苹果、草莓、橙子、芒果、葡萄的固定顺序购买六种酸奶。

顺序可灵活决定的顾客参与项目的比例远高于被告知顺序固定的顾客（约高出2.5倍），但最终完成任务的比例正好相反。拿到必须以固定顺序购买的卡片的顾客达成目标的比例高出75%以上。

无疑，方式灵活会让更多人接受目标，但灵活性也会阻碍人们达成目标。这是为什么？

答案似乎在于人的决策能力的限制。各种资料表明，人一天要做的决定多达3.5万。在这种已经信息过载、决策疲劳的情况下，人们希望减少而非增加需要自己决定的事物。有严格限制的目标正符合这一需求。预先决定完成目标的方式，追求目标的过程中不必要的“决策点”就会减少乃至完全消失。于是目标更能实现，过程可能也让人觉得更轻松。

这一发现揭示了领导者、管理者等要设定和监督目标完成的人时常面对的困境。人们普遍认为领导者只要设置好目标，然后让团队自主完成。然而研究结果恰恰相反：领导者应当在设置目标时保持灵活，但在确定方向之后要严格规定具体步骤。怎样才最好？

答案是取决于具体情况。涉及人的行为的问题大抵如此。

研究表明，如果要实现的目标相对简单，而且实现目标的动力非常强大，在过程上保持灵活的效果最好。不过，如果需要做出艰难的改变，或者团队中的动力水平较低，那么规定严格的过程会更有效。

试想一位管理者要说服同事接受新方案——比如在呼叫中心引入新的客户服务标准。在确定所需行动之前，管理者应该先考虑：“难点在于让大家接受，还是让大家坚持完成任务？”如果难的是前者，那就要尽量保证实行过程灵活且实际，还应当在向团队说明时强调灵活性。

如果难点在于完成任务，那就需要不同的方法了。管理者应当制定出明确、具体、严格的行动方案。向团队说明时，应当强调新项目如何简明直接，减少不必要的额外决策。

这种“严格vs.灵活”的目标设定法，还可以用于你的个人成就。每次

过新年的时候我们很多人都会给自己设置目标，比如在假期过后恢复体型。如果你没有动力确立这种目标，那就采取灵活的方式。但如果你是确立目标后很难完成的类型——可能还有其他很多事情分散你的注意力——那就严格一些，制定具体的行动和步骤，这样会更有效。

一些问卷调查表明，多达2/3的人在一月结束前放弃了自己的新年目标。采取合适的设定和追求目标的方法，也许能帮助你恢复身材，不再让跑步机放在车库角落积灰。

下次为自己或团队设置目标的时候，想一想要注意的是确立目标还是坚持完成，选择相应的方法。



史蒂夫·马丁是《哈佛商业评论》2012年10月刊文章《98%的读者都喜欢这篇文章》作者。他的《小与大：小的改变带来大的影响》（The Small Big: Small Changes That Spark Big Influence）被推选为《时代》周刊2014年秋季商业书籍之一。海伦·曼金是一名组织心理学家，关注职场影响力，现居英国伦敦。

管理被强加过高目标的团队

Managing a Team That’s Been Asked to Do Too Much

利亚纳·达韦（Liane Davey）| 文



最近媒体报道的案件说明，高管不顾一切地试图满足市场对增长的无法满足的渴望，失去理性，强行规定不现实的增长目标，因此员工采取不道德甚至可能不合法的方式实现目标（比如美国富国银行和安然公司）。你是否担心自己的组织也发生类似的事？也许你觉得自己只是一颗无辜的棋子，但身为管理者，你有责任确保团队不会由于不合理的目标而出现不良行为。

不良行为有多种形式。相对温和的情况下，不切实际的目标可能会促使员工采用不利于长期发展的短期策略蒙混过关。常见的例子比如向上销售对客户没有价值的产品或服务，或者以没有利润的低价出售。较不常见但更严重的情况下可能出现不道德行为，如为客户不想要或并未提供的服务收费。

出现问题后归咎于层级更高的高管制定不合适的目标，是很容易的。撇清自己的责任，将负面行为全都归为高管的失误，也是颇为诱人的处理方式。可是，这样就相当于放弃自己身为管理者的责任。高管未能承担领导责任，责任就落到了你的身上。对于你团队里的人来说，你

就是领导者。他们仰仗你指引他们避开面前危险的选择。

团队指望你做的第一件事情是在接受不现实的目标之前提出质疑。有勇气或者有底气在听到上司给出不切实际的指标时发声的管理者太少了。如果你觉得指派给自己团队的目标无法达成，就有责任说出自己的疑虑。重点不是拒绝目标——这会对你的事业产生负面影响——而是冷静理性地陈述现实、提出自己的看法。

你可以说，“我们团队的目标是两百万美元，比去年增长23%，而且人手还减少了。要实现这个目标，团队成员的绩效必须比去年提升38%，而我们以往最多不过提升了11%。我担心追求这样的目标会助长短期思维，影响顾客满意度，最终令我们的增长受限。能不能修改一下目标？”

提出另一个更合理的目标是个不错的主意，但从我的经验来看，这样很少能成功。提升绩效和增长的压力太大了。为无法完成的目标发声，是为了减轻负面影响。你可以尝试各种策略。

如果上司不修改目标，你还有另一种方法：可以要求提供成功所需的资源。比如上面的例子，你可以要求增加人手，减少每一位员工的负担，还可以要求提供营销或广告方面的支援，或减轻行政管理负担的工具。

确定了目标之后，让团队创造性地思考该如何取得成功。团队成员只会在合理的方法都用尽后才转而采取不当行为。你的工作是确保始终有下一个建设性的选项，让团队不断提出新创意。你可以问“我们能在哪里获得最大的动力？”“这个月最有效的方法是什么？”在可能的地方提供数据，帮助团队收集能够激发新创意的信息。

提供好的选项很重要，明确禁止一些选项也一样重要。要明确地问，“为了达成目标，我们不希望采取怎样的方法？”或“怎样的做法会令我们获得短期收益却在长期造成损害？”针对不可接受的行为开展自由讨论，可以形成强大的社会压力，让员工不至于越界。

在好的行为和坏的行为之间划定清晰的界线是一种有用的方法，但不一定能减少不当行为。必须留意团队成员实现目标的方式，在团队讨论和一对一沟通时都要询问员工认为有效的具体方法，从细节中确认他们使用的策略没有问题。要向员工说明，你会注意他们的成果和实现成

果的方法。适当的监督可以减少不良行为。

你还需要减少员工在感到自身受威胁时诉诸不当手段的可能性。千万注意，不要因为团队成员没能达成目标而贬低和羞辱他们。要迅速制止可能引起不良行为的团队内部竞争。不要对比团队成员的业绩；不要抬高业绩好的员工，关注员工实现业绩的策略。

最后，面对不切实际的目标，要对一切不同寻常的成果提出质疑。深入研究成果数字，了解异常成功的数据出现的原因。这样可以达到两个目的。其一，让你发现异常，应对不道德行为；其二，如果没有异常，你可以与整个团队分享成功的方法。为了排除不良行为的风险，一点点质疑是很重要的。

团队被强加了不现实的目标，身为管理者的你处境艰难。正常情况下用于推动业绩增长的许多管理策略在这里可能会催生不当行为，影响长期成果。要确保以积极的、有建设性的方法监督团队，留意不良行为。



利亚纳·达韦是3COze Inc. 公司联合创始人，著有《你先请：激励团队成长、相处并完成工作》（You First: Inspire Your Team to Grow Up, Get Along, and Get Stuff Done，Wiley出版社2013年出版），与戴维·韦斯（David S. Weiss）、文斯·莫利纳罗（Vince Molinaro）合著《领导解决方案：弥合领导力差距的途径》（Leadership Solutions: The Pathway to Bridge the Leadership Gap，Jossey-Bass出版社2007年出版）。

失败的
继任计划
代价高昂

THE HIGH COST OF POOR SUCCESSION PLANNING

费洛迪（Claudio Fernández-Aráoz）
格雷戈里·纳格尔（Gregory Nagel）
凯莉·格林（Carrie Green）| 文
牛文静 | 译 时青靖 | 校 钮键军 | 编辑

用更好的方式寻找下一任CEO。

核心观点

问题

很多大公司不够重视为最高管理层输送继任者的流程，导致这一职位离职者过多，公司价值和投资组合价值都遭受了重大损失。

研究

分析表明标普1500指数的公司因失败的CEO和C级高管更替损失的市场价值每年接近1万亿美元。相比之下，较好的继任计划能够帮助美国大盘股市场在华尔街预计的4%至5%的年收益基础上再增加一个百分点。

建议

企业，特别是公司董事，必须尽早规划领导层更替，寻找并培养有前途的高管，让他们有机会接触董事会工作，从内外部共同寻找候选人，并慎重和外部猎头公司合作。



关于艺术品
巴林特·艾洛维茨（Balint Alovits）的摄影项目“时间机器”探索了布达佩斯鲍豪斯建筑装饰风格的螺旋楼梯，通过透视的重复形状给人以无穷尽的感觉。

2013年**8**月，史蒂夫·鲍尔默（**Steve Ballmer**）突然宣布，在找到继任者后将立即辞去微软**CEO**的职位。由此开启了过去十年间最重要的**CEO**职位之一的搜寻，也为我们提供了寻找高管继任者的参考和案例研究。

彼时微软在全美最赚钱的公司中排名第三，位列最具价值公司第四。尽管如此，这家备受尊敬的全球科技巨头似乎完全没有准备好鲍尔默之后的继任计划，据内部人士透露，他在CEO位置上数年来表现不佳（批评人士认为他对移动业务、社交媒体和视频业务的反应过慢，几次并购和产品再造皆以失败收场）。在他任期内，windows业务负责人史蒂文·辛诺夫斯基（Steven Sinofsky）和Xbox主管唐·马特里克（Don Mattrick）等几位知名高管的另谋高就，则从侧面说明公司存在问题。微软员工多达10万人，必定能从高管中找到其他适合继任的优秀人才，更不用说还有各种准备好接替鲍尔默的外部候选人。

但微软似乎要从零开始，将精力主要用于筛选外部候选人。据CEO选拔委员会的主席称，委员会当时从多个行业和技能组合的角度广撒网，提名100多名候选人，并和其中数十位沟通，最终将注意力集中在20个人左右。其中包括时任高通首席运营官的史蒂夫·莫伦科夫（Steve Mollenkopf），但他在被公司晋升为CEO后退出了候选名单。最有希望的候选人是刚刚在福特扭转乾坤的艾伦·穆拉利（Alan Mulally），但在1月也退出了候选名单，那时媒体报道认为微软董事会要退而求其次了。



最终在2月份，微软宣布公司内部的萨蒂亚·纳德拉（Satya Nadella）将成为公司历史上第三位CEO，从鲍尔默宣布自己不再胜任这份工作到找到继任者已经过去了6个月。

尽管整个继任者的选拔过程跌跌撞撞，但纳德拉最终被证明是一位合格的人选。他改变了微软过去故步自封、“无所不知”的文化，走向更加开放、协作的“从零学起”的文化；打造了微软云计算业务；让所有智能手机都可以使用office软件；主导了数十个增值并购，其中包括收购领英。在他担任CEO的前9个月里，微软股票上涨了30%，市值增长900亿美元。撰写本文时，纳德拉已经担任了7年CEO，微软成为全球第二

最具价值企业。

但是假设微软没有提拔纳德拉会发生什么？如果当时准备仓促且范围宽泛的外部选拔最终选了一位空降兵会如何？如果毫无科技行业经验的艾伦·穆拉利被任命微软CEO会怎样？纳德拉彼时已在微软工作21年，彰显了领导才能，也了解企业文化，而且具有新兴科技方面的专业才能，为什么董事会没有培养纳德拉或相似的其他高管作为继任者？尽管微软最终做出了正确决定，但缺乏计划可能会让公司付出惨重代价。很多大型企业和微软一样，没有认真准备继任者选拔流程，培养高管接班人。但多数却没有微软这么幸运。我们在高管选拔和人才发展领域（费洛迪），专业投资（凯莉），管理和财务研究（格雷戈里）方面共有9年研究经验，见证了很多糟糕的继任计划导致高管职位人才流失过多，最终给企业和投资组合带来重大损失。

我们尝试在最近的研究中量化这些代价。据我们分析，因CEO管理不善和C级高管更替，标普1500公司的市值损失达到每年1万亿美元。我们预计，更完善的继任计划会帮助美国大盘股股票市场在华尔街预计的4%至5%的年收益基础上再增加一个百分点。换言之，企业估值和投资者回报率将高出20%至25%。我们将在本文解释这些研究结果，并向企业介绍如何通过更好地培养和选拔CEO，提高企业绩效和投资者回报。当然，这些经验也可用于为其他重要高管职位培养接班人。

量化问题

我们认为大型企业在继任者选拔上最大的问题之一是过分追求外部人才。这种倾向会带来三大成本：聘用了不合格的外部CEO，企业股票表现偏弱；CEO走后原公司C级管理层损失人力资本；以及那些从内部晋升CEO的公司，因继任者准备不足而业绩低下。哈佛商学院拉克什·库拉纳（Rakesh Khurana）和尼汀·诺瑞亚（Nitin Nohria）几年前进行的一项里程碑式的研究帮助我们了解了第一类成本。库拉纳和诺瑞亚研究了200多家组织15年间不同类型继任CEO对运营回报的影响。研究者比较了四类情况：（1）经营状况良好的企业从内部选拔CEO；（2）经营不善的公司从内部选拔CEO；（3）经营状况良好的公司从外部选拔

CEO；(4)经营不善的公司从外部选拔CEO。他们发现平均而言，内部继任者不会在很大程度上改变公司的表现。这点很好理解：相似的人在同一家公司用相似方式工作会带来类似结果。而空降兵带来的改变则极端很多。在几个企业经营状况很差的极端案例中，平均而言空降兵极大提升了价值。但在经营良好的公司里，空降兵造成极大损失。表明除非极端情况下，公司需要重大转型或文化变革，否则不应从外部寻找CEO。

其他研究也认为空降兵难以达到预期效果。沃顿商学院的马修·比德维尔（Matthew Bidwell）发现尽管空降兵的学历和经验比内部人选更出色，但他们薪资更高，表现更差且离职率更高。这一结论也得到其他研究支持：卡劳迪娅·库斯托迪奥（CláudiaCustódio）、米格尔·费雷拉（Miguel Ferreira）和佩德罗·马托斯（Pedro Matos）的研究表明，从外部招聘的CEO比内部人选薪资平均高15%，萨姆·奥尔古德（Sam Allgood）和凯斯琳·法雷尔（Kathleen Farrell）的研究发现，外部聘用的CEO离职率在头三年里比内部人选高84%，原因往往是业绩表现不佳。

另一项研究表明企业选择外部人选的原因是他们已经在其他公司担任过CEO职位，说明企业更看重过往任职经验而不是内部人员的发展潜力。但在其他公司当过CEO并不会确保在新公司会成功：研究者比较了标普500公司数次担任CEO的人，发现70%的人第一次经历表现更好。ExecuComp的数据显示，尽管存在这些不利因素，但从2014年到2018年，标普1500公司的CEO选拔仍然有26%来自外部。这或许正如沃顿商学院的彼得·卡普利（Peter Cappelli）所发现的那样，企业对那些自己不太了解的令人兴奋、毫无瑕疵的外部人选存在着非理性偏见。我们希望调查外部CEO相对于内部人士在相同职位上的表现。虽然时光无法倒流让我们比较观察不同的情况，但相信数据可以帮助我们预测不同CEO人选可能的表现。

我们使用了一种被称为结构自选择模型（structural self-selection modeling ，SSSM）的技术，它源自诺贝尔奖得主詹姆斯·赫克曼（James Heckman）的研究。它类似于公司在预测和情景规划实践中经常使用的多元回归模型。我们首先确定了80个变量，包括企业特征（规

模和资本支出）、行业、风险、董事会构架，以及CEO变动前后的短期和长期业绩表现。绩效指标我们采用了资产现金流回报率，这与资产运营回报率不同，其反映了外部CEO上任后频繁发生的重组和重组资本。

之后，我们研究了外部CEO在美国上市公司任期内17年间的记录，计算了其任期内资产现金流回报率的变化。我们在每家公司的SSSM中使用了80个独立变量，打造“反事实”：若公司从内部晋升CEO，资产现金流回报率的预期变化会是怎样的。最后发现，只有39%的空降兵会比理论上的内部候选人做得更好。

当然没人能预见候选人出任CEO之后的表现。但董事会应当基于对未来后果的最佳预测进行招聘选择，这个选择举足轻重且充满风险。我们的分析表明仅有7.2%的例子中空降兵的表现有60%的可能超过内部人选，而仅有2.8%的人可能有90%几率超过内部人选。

虽然数据惊人，但并未展示故事全貌。外部招聘CEO和其他高管职位的一个重大影响是前东家C级职位的知识资本损失。加之高管普遍在跳槽后表现不佳，对整个市场的负面影响更为巨大。通过分析CEO突然离职的影响，以及使用汉诺·拉斯汀（Hanno Lustig）、查得·维尔森（Chad Syverson）和斯泰恩·万·纽沃伯格（Stijn Van Nieuwerburgh）提供的经济模型追踪离职高管带到下一家公司的知识资本数量，我们可以计算出知识资本损失对市场估值的影响。

我们的分析表明，前东家知识资本的降低会导致标普1500公司的股东总回报每年降低0.7%，即2550亿美元。再加上聘用的外部CEO在新公司的不佳表现，股东总回报率又会下降约0.5%，使投资者因此额外损失1820亿美元。

最后，从内部选拔CEO但是没有为他们的继任做好准备的公司会再损失0.3%，使标普1500指数投资组合的总亏损达到5460亿美元。计算第三类损失的时候，我们采用了美国东北大学奥拉邦米·法拉耶（OlubunmiFaleye）针对2900家公司所作的一项研究结论，该研究发现准备不足的内部晋升CEO公司资产回报率远低于准备充分的公司。基于这些研究发现对全球股市做简单推导，在撰写本文时，这些市场的总价值约为58万亿美元，意味着全球股东每年的总损失将达到8700亿美元。鉴于美国在公司治理、继任和人力实践方面的整体水平高于其他多

数国家，这一全球估算值也许较为保守。我们正在将研究应用于其他主要股市，以验证此结论。

因为企业为同样的高管职位互相竞争，糟糕的继任计划和过多使用空降兵带来另一个不良副产品：CEO薪酬不断上升。《全球金融家》（Financier Worldwide）报告称，在美国前350家公司中，CEO的平均薪酬在2018年攀升至1700万美元，约为普通职员薪酬的278倍。从1978年到2018年，CEO薪酬跃升了1000%以上，而普通员工的薪酬仅上升了12%。尽管这些数字令人震惊，但我们的分析表明，CEO薪酬的飙升其实对价值破坏只有很小作用。考虑不周的继任计划主要的代价仍然是外部CEO的糟糕表现、前东家的C级知识资本损失，以及准备不足的内部晋升者。最后强调一点：我们有意将分析重点放在大型企业上，因为我们认为，这里正是高层继任不力问题最为突出的地方。小公司人才池往往有限，外部CEO更能发挥作用。

执行解决方案

为何全球最大最强的组织会在CEO任命上犯这么大的错？有5个原因：缺乏继任计划，领导力发展不足，董事会构成不理想，招聘行为懒惰，猎头公司之间的冲突。下文我们将给出解决这些问题的建议。

提前做好继任计划。据普华永道最新战略&“CEO成功”研究发现，2018年全球最大的2500家公司的CEO离职率达到18%，因道德因素被解聘的CEO比因财务表现或因董事会冲突而解聘的更多，这是该研究历史上第一次。展望未来，我们认为由于大众对道德因素（例如性骚扰）日益关注，加上行业及市场动荡，意料之外的CEO离职率会继续增长。

除了这个趋势，由于董事会没有足够时间培养人才，甄选潜在继任者，未来仍会在这件事上措手不及。有人认为随意做一个“假如CEO明天被车撞死该怎么办”的计划就足够了，找个替代人选，不做准备和调查，也不考虑备选。这样行不通。还有一些公司将继任计划交给CEO来完成，这种推卸责任的行为也同样不能接受。例如，一家价值数千亿美元的大公司CEO已经六十多岁，一直不愿意好好培养潜在继承人。不幸的是，由于公司当前绩效和股价还不错，董事会成员一直不敢就此事质问

他。



CEO刚上任时就该开始准备继任计划。万事达公司前任CEO、现任主席彭安杰（Ajay Banga）就是这样：在他面试CEO职位的过程中就开始讨论如果继任者出现，他将卸任这一职位。这一流程应该足够扎实，董事监控全程，适当时候调整人才输送通道。如果在CEO的直接下属中没有合适的继任者，董事会应该向下寻找，考虑能否从高管中晋升和培养合适人选。如果这一层级也没有，董事应该从外部招聘富有潜力的人选加入C级职位，尽管外部聘用往往并非理想选择，但与高层相比，在较低级别上进行招聘的风险要小得多。

有意识识别和培养明日之星。多数董事现在都知道高管所需要的特质和技能了。本文作者之一费洛迪在领导力咨询公司亿康先达公司工作过三十年，在寻找CEO时公司采用的选拔条件包括才能和价值观。公司还会评估候选人战略定位、市场洞察、结果导向、客户影响力、协作和影响他人的能力、组织发展、领导团队和管理变革的能力。有意义的继任计划需要找到在一定程度上具备这些能力的管理者，更多情况下是需要找到有潜力发展出这些能力的人。好奇心、洞见、敬业度和决心这四种关键品质象征着人的潜力，加上合适的指导和支持，展现这些潜力的

人可以培养为高阶职位的接班人。（进一步了解这一话题，请参考《哈佛商业评论》中文版2017年11月刊文章《从高潜力到硬实力——领导力发展缺失的一环》）

对所有CEO都很重要的一个发展领域是情商，包括灵活性、适应性、自律和关系管理。也许你觉得这些软技能比微积分或编程等硬技能更难掌握。但凯斯西储大学维泽赫德商学院的理查德·鲍伊兹（Richard Boyatzis）研究证明，即便已成年也可以学会这些关键的领导力素质。

董事会帮助潜在继任者做好准备的另一个方式，是确保他们有机会接手有挑战的轮值和延展性任务，这在通用电气全盛时期很常见，联合利华和麦肯锡公司现在也在成功实践。公司如果让最有潜力的高管有机会接触不同地区、不同业务、不同情况，并在不同部门就职，就会培养出很多具有领导力的人才。

让最具潜力的高管加入或接触董事会。美国在出现安然、泰科等公司的高管渎职行为后，法规要求大多数公司的董事会必须完全独立，CEO是唯一能加入的雇员董事。法拉耶发现以这种方式设立的美国公司董事会比例从1998年的约1/3激增至2011年的2/3以上。我们的分析表明完全独立的董事会比例仍然在持续增长，到2018年上升至76%。

尽管外部专家的监管和建议有明确的益处，但我们认为，独立董事会在管理CEO继任方面的能力较弱。董事会成员对内部有潜力的高管知之甚少，但却从其他公司和董事会经验中掌握了大量外部人选的信息，董事当然会更喜欢外部候选人，或者决策时过多受个人意见左右，这是可以理解的。一位资深董事告诉我们，“现在董事会对内部高管知之甚少，让人害怕，很多观点都基于现任CEO所述，要么过于正面，要么过于负面。”

我们认为董事会应该为CEO继任者留出1-3位高管人选。这不仅会让董事看到潜在候选人的实际能力，还会为他们继任更好地做准备。法拉耶比较了拥有董事经验的内部晋升CEO和没有董事经验的CEO的表现发现，前两年里，有董事会经验的CEO的平均资产回报率高出12.5%。有趣的是这一差异在第三年消失了，这说明尽管两类高管有相似的能力和潜力，曾经参与董事会层面的战略讨论并和董事建立关系极大加速了前者的学习过程。

举例来说，英德拉·努伊（Indra Nooyi）在担任公司首席财务官时曾经加入百事可乐的董事会，五年后她成为公司CEO。董事会在近距离考察她之后，相信她具有能力和潜力，出任CEO后，她提出拓展含糖饮料外的业务领域，公司进行承担更大社会责任的重大转型，对此董事会也抱有更加开放的态度。努伊任期内，百事可乐净利润增长122%。

如果董事会已经人满为患或者潜在CEO人选过多，还有一个次优选择就是让候选人频繁出席董事会议。这会增加他们的曝光，提升贡献和发展空间。疫情前，优秀的董事会都会定期举办集体出行，董事和高管及其亲属在工作和私人关系方面建立联系。随着董事会逐步适应疫情后的节奏，我们希望这样面对面的社交互动会重新开展。如果希望更进一步，你也许可以鼓励一些最有前途的继任者选择性地加入其他公司的董事会。

审视内部和外部候选人。最好的做法是谨慎列出理想候选人的条件，同时从内部和外部寻找最合适的人选。尽管我们认为每家公司都应该掌握从内部慧眼识英才，并在此基础上打造继任计划的能力，也承认外部寻找有其价值，可以找到基准标杆、争取不遗漏合适人才（万事达、百事、宝洁和美国运通都是这么做的）。创意领导力中心的研究持续表明，公司如果在内部和外部广撒网，高管任命成功率更高。无论买房子还是找CEO，比较评价都会带来更好的选择。

确保对所有候选人进行彻底评估，即便董事会对内部人选知根知底。不要考虑现在谁的表现最好，而要考虑谁能够应对未来CEO职位的挑战，谁有潜力不断适应动荡、不确定、混乱模糊的世界。按照工作要求审视每位候选人，精心准备面试反复考验候选人，做深度背景调查。这是避免选错人的唯一方式。

如果和猎头咨询公司合作，要避开常见的不当激励。高管猎头往往能够为继任工作带来很大价值。经验丰富的专业顾问能够识别每个高管职位所需的能力，在面试和背景调查中了解更多信息，找出潜在的出色人选。这样的顾问往往和候选人、前东家以及推荐人都有着互信关系。

但整体来说，猎头行业负面作用更大，这是因为存在两个大行其道的不当激励因素：风险代理和佣金抽成。多数情况下，只要猎头推荐的人选入职，他们就会得到奖金，不管此人是否合适，来自哪里。内部晋

升无需猎头四处物色，他们无法以此为生。传统猎头赚取的佣金相当于新高管年度现金薪资（薪水＋分红）的三分之一。结果无论有意无意，很多猎头会极力推荐年薪极高的外部人选，否定内部人选。解决的办法是不要采用佣金抽成，而是根据岗位的重要程度、物色人选的复杂程度支付猎头一笔事先商定的固定费用。不用风险代理，而是预付费用，这样无论最终公司聘用了谁，猎头都会得到报酬（当然猎头要推荐足够的人选以及给出咨询建议，匹配这笔预付费用）。

就算解决了这两个问题，企业也应该只在特殊情况下使用猎头，例如内部候选人不合适，自己找不到合适的外部候选人或公司要进入新行业、新地区、新的战略调整阶段。然后像人事任用那样慎重选择合适的猎头：寻求推荐，考虑多家公司，做背景调查。

企业和其他机构必须在CEO继任计划方面继续努力，组织、行业和市场回报都取决于此。我们希望本文能帮助高管、董事以及投资者意识到这一问题的重要程度，并采取相应行动。微软最终确认，鲍尔默数年来的勉力支撑后，纳德拉是带领公司重新走上正轨的合适人选，但公司本来无须花那么长时间公开寻找继任CEO，纳德拉和其他候选人早该做好继任准备。你的公司有多少像纳德拉这样的明日之星，未来你可以做些什么帮助他们准备好成为下一任（理想情况下有史以来最好的）CEO？



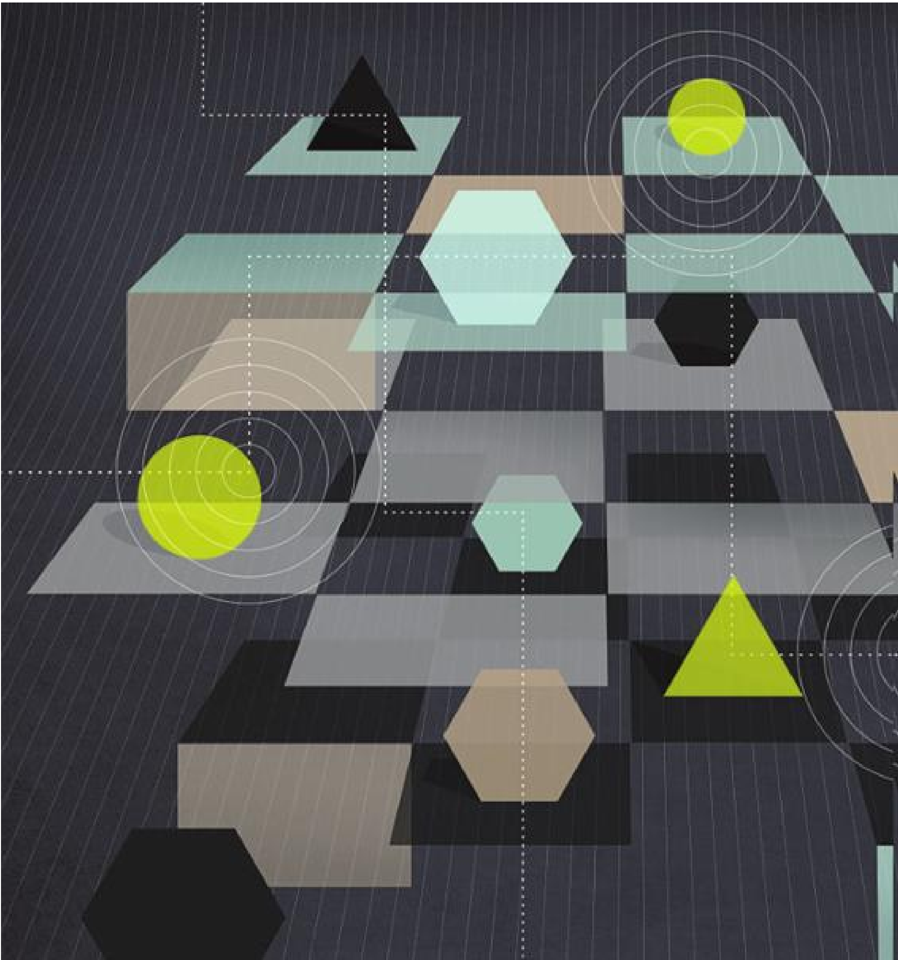
费洛迪是哈佛商学院高管教育的高级研究员，著有《重要的是人，不是做什么和怎么做》（It’s Not the How or the What but the Who）（哈佛商业评论出版社2014年出版）。格雷戈里·纳格尔是中田纳西州立大学金融系副教授。凯莉·格林是田纳西州综合退休系统股权董事。

消除
战略负担

ELIMINATE STRATEGIC OVERLOAD

费利克斯·奥伯霍尔策-吉（Felix Oberholzer-Gee）| 文
永年 | 译 蒋荟蓉 | 校 李源 | 编辑

如何选择为数较少、影响更大的行动计划。



核心观点

问题

企业对日益激烈的竞争压力和挑战做出回应，对自己员工的要求越来越高，但却往往在才华横溢、高度敬业的员工付出巨大努力后无所建树。

方法

领导者通过简化战略来解决这一问题——即选择为数较少、影响更大的行动计划。以价值为本的战略可以让高管对企业内发生的许多活动形成一个整体的看法。

过程

一项战略行动计划必须符合以下的一点或几点才有价值：通过提高客户的购买意愿来为其创造价值，通过让工作更有吸引力来为员工创造价值，或者通过降低运营成本来为供应商创造价值。

在过去的几十年里，战略变得日渐精细和复杂。如果你供职的企业有一定的规模，可能会有营销战略（跟踪和影响消费者口味）、企业战略（寻求协同增效效应）、全球战略（抓住全球商机）、创新战略（领先于竞争对手）、数字战略（利用互联网），以及社群战略（与在线社群互动）。在这每一个领域中，有才能的员工都有一长串紧迫的工作计划要处理。

当然，企业考虑所有这些挑战无可厚非。快速的技术变革、全球竞争、不断改变的消费者口味，还有其他各种压力，一同颠覆了传统的经营方式。通过应对每一个新挑战，我们对企业提出了更高的要求，对员工寄予了更高的期望。我为了做研究和写案例而走访企业时，惊讶于人们用有限的资源在短时间内完成的工作量——但同时也非常担心他们长时间工作，以及看来不可能实现的延伸目标。

然而，这些初衷良好的行动计划却往往无法叠加成企业的成功。比如企业的盈利能力：标普500指数中有1/4的企业获得的长期回报低于其

资本成本。这么多的公司，团队里全是才华横溢、高度敬业的员工，付出了大量努力，回报却不成比例，这是为什么？为何努力的工作和复杂的战略能为某些企业带来持久的财务成功，对另一些企业却不奏效？

我相信，战略管理面临着一个诱人的、回归本真的机会。通过简化战略——选择影响更大的行动计划，减少数量——我们可以让战略更加强大。本文介绍一个易于使用的框架，名叫“价值为本战略”，为高管人员提供一种通用的语言，用于评估战略行动计划，并对企业内发生的许多活动形成一个整体的看法。

价值为本战略的要素

这种方法的核心是一个简单的原则：实现长期财务成功的企业会为其客户、员工和供应商创造巨大的价值。因此，有价值的战略行动计划必须符合以下任一条件：

提高客户的支付意愿（**willingness to pay**，简称**WTP**），客户创造价值。如果企业找到创新或改进现有产品的方法，人们会乐意多付钱。比如苹果的许多产品都会收取溢价，因为该公司通过设计美观易用的产品来提高客户的WTP。古驰（Gucci）通过创造赋予人社会地位的产品来提高客户的WTP。我们在闲谈中常混用WTP和价格，但最好将两者分开。WTP是客户愿意支付的最高价格，可以看作是顾客的离去点：如果实际定价超过顾客的WTP一分钱，顾客就会觉得不买为好。

管理者关注的通常是利润增长，而不是提高支付意愿。眼盯着增长的管理者会问：“怎样能卖出更多？”关注WTP的人则希望让客户鼓掌欢呼。以销售额为中心的管理者会分析购买决策并希望能左右客户，而注重价值的管理者会在客户旅程的每个阶段寻找提高WTP的方法，赢得客户的信任和忠诚。一家注重价值的企业在每一次互动中都会让客户相信，企业把客户的最大利益放在心上。

让工作更具吸引力，为员工创造价值。如果企业让工作更有趣、更能调动积极性、更灵活，即使不提供行业领先的薪酬，也能吸引人才。当然，给员工更优厚的薪酬通常没错。不过要记住，更慷慨的薪酬本身并不能自动创造价值，只是将资源从企业转移给员工。相比之下，提供

更好的工作不仅可以创造价值，而且可以降低企业为吸引人才必须提供的最低薪酬，也就是我们所说的员工出售意愿（willingness-to-sell，简称WTS）工资。给一位求职者提供的薪水哪怕只比其WTS低一丁点，对方也会拒绝这份工作，觉得留在原本的公司为好。就像价格和WTP一样，注重价值的企业从不混淆薪酬和WTS。

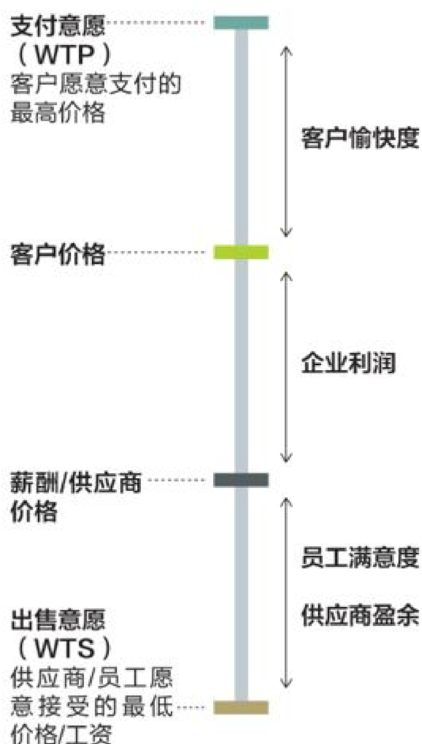
注重价值的企业会全面考虑员工需求（或推动WTS的因素）。Gap得知零售业员工最大的问题之一是工作时间表难以预测和个性化，就尝试对各轮班班次的上下班时间进行了标准化，并安排员工每天在同一班次上班。此外，一款专门为多店实验开发的创新性应用程序Shift Messenger允许员工自由换班。在为期10个月的测试期间，劳动生产率上升了6.8%，参与测试的门店销售额增长了近300万美元。通过为员工创造价值，Gap提升了员工的幸福感——甚至有员工报告自己的睡眠质量得到提高——公司财务业绩也得到提升。

降低供应商的运营成本，为其创造价值。和员工一样，供应商对产品有一个预期报酬底限。企业通过帮助供应商提高生产率来为其创造价值。供应商成本降低，愿意接受的商品最低价格——我们称之为供应商的WTS价格——随之下降。例如耐克（Nike）在斯里兰卡建立了培训中心，指导亚洲供应商进行精益制造，改进后的生产技术帮助供应商获得了更高的利润，之后便能与耐克分享这份利润。

注重价值的高管从价值创造的角度评估每一项战略举措和每一个呈现在面前的想法。除非一项行动计划会为客户、员工或供应商创造价值——除非会触动WTP或WTS的指针——否则就不值得去做。

价值创造机会

企业找到方法来增加客户愉快度，提高员工满意度和供应商盈余，就扩大了创造的价值总量，并为实现非凡的财务业绩做好了准备



（返回原文阅读）

这个思路可以用简单的“价值棒”图表来表示。WTP位于顶部，WTS位于底部。企业找到方法增加客户愉快度，提高员工满意度和供应商盈余（商品价格与供应商愿意接受的最低价格之间的差额）时，就扩大了所创造价值的总量，并为实现非凡的财务业绩做好了准备。（参见图表“价值创造机会。”）

实践中的价值为本战略

战略见解本身很简单，但执行起来需要行为准则。在对价值为本战略的典范企业进行研究的过程中，我观察到了一些关键规律。

关注价值，而非利润。或许令人意想不到的是，注重价值的管理者并不过分关注其决策的直接财务后果。他们相信，随着时间的推移，卓越的价值创造会带来财务业绩的提升。

相比之下，沉迷短期回报的企业通常会破坏价值创造。1997年，最初的互联网门户网站之一Excite拒绝以区区160万美元的价格购买后来成为谷歌的搜索技术，因为它好得过分了。Excite的商业模式依赖于广告。用户在其网站上花的时间越长，重返的频率越高，公司赚的钱就越多。在Excite的世界里，通过提供高度相关的搜索结果将用户快速推送到其他地方是个馊主意。该公司认为，为优化盈利能力，最好拥有一个优秀程度相当于其他引擎80%左右的搜索引擎。假如当时该公司高管考虑的是客户价值，而非自己的盈亏底线，就会做出不同的——最终远更能获利的——决定。

吸引自己最能服务的员工和客户。企业找到改变WTP或WTS的方法，就更能吸引喜欢其增值方式的客户和员工。优步（Uber）的女性司机比例是出租车公司的两倍，因为优步使工作更安全，特别能提高这部分司机的满意度。佛罗里达州的BayCare卫生机构因其培训项目的质量而得到全国认可，因此很能吸引看重继续教育的医疗卫生专业人员。

类似的态势也出现在争夺客户的竞争中。南非的Discovery保险公司通过提供一整套改善健康的服务来创造价值，包括进入健身俱乐部的机会、健康可穿戴设备，甚至在超市购买健康食品的奖励措施。可以预见，特别有健康意识的人会觉得Discovery的政策格外吸引人。

这真的是不公平的优势。注重价值的企业，服务于最喜欢其产品的客户，吸引着重视公司战略和文化的人才，由此推进公司业绩。

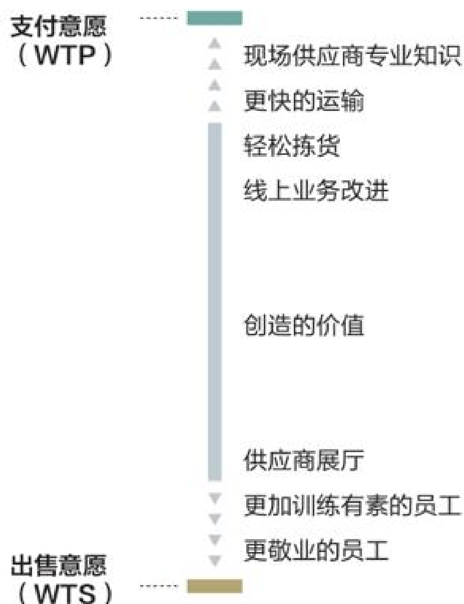
同时为客户、员工或供应商创造价值。根据我们对制造业成功的早期理解形成的传统思维认为，如果企业提高了消费者的支付意愿，成本就会上升——也就是说，创造更好的产品需要成本更高的投入。然而，注重价值的企业设法挑战这种逻辑。

2012年左右的百思买（Best Buy）就是这样一个例子。亚马逊以极具竞争力的价格向消费者提供广泛的产品，对这家大卖场巨头构成了威胁。沃尔玛及其他实体竞争对手专注于最受欢迎的电子设备，并以低价大量销售，窃取市场份额。消费者早已开始“逛展厅”，到商店看看喜欢什么，然后在网上购买产品。针对这种局面，百思买新任CEO休伯特·乔利（Hubert Joly）领导了一场广泛的战略及运营改革。百思买没有将其一千多家门店视为负担，而是将其转化为资产，邀请供应商开设店中

店，以此吸引并留住顾客。苹果、三星、索尼，甚至亚马逊最终都签约了，向百思买的商店投资数亿美元，并为该公司员工提供补贴。店中店的概念让百思买能够提供更深层次的产品和销售专业知识（提高客户的WTP），并通过降低供应商的运营成本使其受益，从而增加供应商盈余。此外，这家零售商开始将门店作为配送中心，由此在配送时间上击败亚马逊。最后，这一举措改变了管理者对百思买线上业务的想法。该公司长期以来一直将其网站视为替代品，对核心业务造成威胁，因此对其投资不足。现在，公司重新设计网站，作为让客户来到实体店之前自行探索各种选择的一种途径——并为树立强大的网络形象进行投资。（参见图表“百思买的价值为本战略。”）

百思买的价值为本战略

为应对来自网上和低成本竞争对手日益增加的竞争压力，百思买将实体店从负担转为资产，邀请供应商开设店中店，提升了支付意愿，并极大增加了客户、供应商和员工的价值



（返回原文阅读）

这一转变为百思买提供了重获新生的机会。该零售商找到了许多方法来同时提高WTP和WTS，作为关注价值的企业而言非常典型。不出所料，利润随之而来。到2016年，百思买的投资资本回报率从负增长提升到23%，税前利润率翻了一番。

各行各业的其他例子不胜枚举。Quest Diagnostics为呼叫中心员工

创造了更具吸引力的工作条件，随后人员流失率下降，意外缺勤率降低，60秒内接听电话的比例上升。换言之，与员工相关的成本下降了（尽管通过出色的表现赚取更多利润的机会增加了），而创造的价值则上升了。由于服务质量提高，Quest客户的支付意愿也随之提高。Zara的快时尚模式减少了库存（降低了供应商所需的营运资本并增加了其盈余），并为客户提供了最新的裁剪和色彩潮流（提高客户WTP）。Progressive的应急车队使保险公司能够更好地照顾遭遇事故的客户，从而提高WTP，而且减少了欺诈行为和管理费用，降低了成本和WTS。

追求配套产品，将其作为创造价值的丰富来源。以价值为本的企业善于发现配套产品，即可以提高其核心产品价值的产品与服务。配套产品是该战略格局的一个常见特征——想想打印机与墨盒、咖啡机与咖啡胶囊、平板电脑与电子书。但合适的配套产品可能很难找到。我问学生，可以与电影院的服务配套的是什么，他们想到的是爆米花和可乐、预售票和更舒适的座位，绝少提及儿童托管服务——而这正是总部位于亚利桑那州的连锁电影院Harkins Theatres为顾客提供的服务。Harkins Theatres游乐中心配备了训练有素的专业人员，会在孩子的父母看电影时照看孩子，出现问题时用手中的传呼机通知家长。这个例子说明，配套产品往往看似与核心业务无关。发现合适的配套产品，需要你创造性地思考客户旅程。



即使新产品明显是对现有业务的完善，密切关注客户旅程也可以发现新的使用方法，以便创造客户价值。亚马逊的电子阅读器进入市场很晚，没有技术优势，营销预算也有限，但还是击败了索尼。怎么做到的？无线联网。亚马逊Kindle的免费3G互联网接入使图书成为一种冲动性购买的商品，结果证明对客户具有巨大价值——因而对亚马逊也具有巨大价值。

苹果利润池的变化

随着硬件竞争加剧，苹果在其设备上获得更高的WTP变得愈加困难，因此将利润池转移到软件，应用商店的总利润从2009年到2019年增加了四倍。［计算苹果的利润率十分棘手，但分析师霍勒斯·德迪乌（Horace Dediu）和库尔宾德·加尔沙（KulbinderGarcha）的调查揭示了这一巨大转变。］



（返回原文阅读）

配套产品提高了顾客购买核心产品的意愿，而替代产品的效果正好相反——所以你可能认为区分二者很容易。不过，这只是后见之明。个人电脑曾被认为会替代纸张（还记得无纸化办公吗？）但结果证明两者是配套产品：随着个人电脑变得无所不在，对纸张的需求暴增。自动柜员机曾被认为会淘汰银行出纳员的职位，但是并没有。数字音乐格式被证明是CD的替代品——但却是现场音乐会的配套。纵观各行各业的诸多，商业历史揭示了一个清晰的模式：企业通常误认为配套产品是替代品。注重价值的企业则更善于发现新技术和传统产品之间的真正关系，

因为这样的企业非常清楚客户会如何获益于技术变革。相比之下，专注于销售增长和货币化的企业会把多数进步看成是对自身商业模式的威胁，习惯性地采取防御姿态，错过以新方式创造价值的重要机会。

改变利润池，获取随时间推移而转变的价值。传统上，战略家会对价值创造（本文主题）和价值获取（如何从你创造的价值中赚钱）加以区分。注重价值的企业专注于前者，但通常对后者持灵活态度。这些企业广泛着眼于客户的需求，所以经常提供超越其核心产品范围的解决方案。这样的产品与服务包增加了价值获取的机会，因为随着产品——或者市场整体——生命周期的变化，企业可将其利润池从一种产品转移到另一种产品。

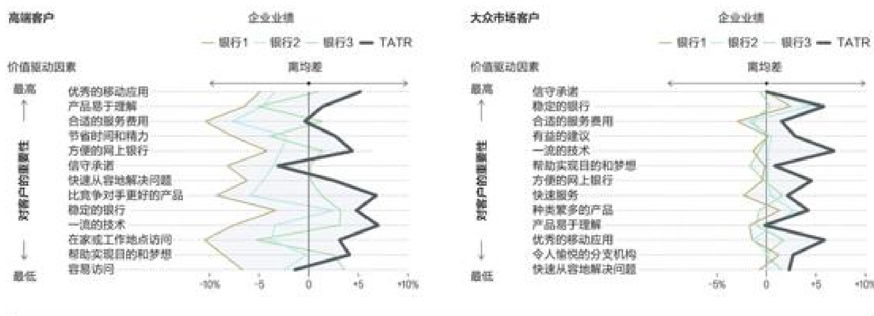
苹果的移动设备就是一个很好的例子。早期的iPhone明显区别于竞争产品，为其客户提供了可观的价值。后来苹果开创了iTunes等服务，但几乎没有将其货币化。该公司明白，保持配套产品的低价水平可以进一步增强苹果硬件的吸引力。然而最近，很难说苹果设备的客户WTP远高于竞争手机的WTP。苹果如何应对日益激烈的竞争？它将利润池从硬件转移到了服务（或应用程序），这一领域的竞争地位几乎没有受到挑战。（参见图表“苹果利润池的变化。”）

利润池的改变并非苹果独有。亚马逊补贴Kindle以提高电子书的WTP。微软将利润从游戏机转移到游戏上。印度共享乘车公司Ola创建了一整套支付选项（包括HospicCash，这是一种涵盖前往医院的差旅和出院后支出的创新产品），有助于Ola的战略灵活性。有两种模式值得注意。其一，企业通常将利润池从竞争激烈的市场转移到更容易守护高利润率的细分市场。其二，如果产品是配套产品，转变的财务后果尤其有利：某产品价格下降，其配套产品的WTP（以及价值获取机会）就会增加。

开始行动

WTP和WTS是价值为本战略的核心，但这些概念非常抽象，因此可能很难弄明白如何在企业中活用。在哈佛商学院，我们通常使用一种叫作价值图的可视化工具来帮助高管发现战略机会。从对某一特定业务为

期半天的检查到全面的战略改革，这种工具都很有帮助，还可以用于检验你公司发生的任何事情是否遵循价值为本战略的原则。



（返回原文阅读）

首先要选择一组客户：也许是让你盈利最多的客户群体。接下来要制定一套对于客户购买决定十分重要的评估标准，这就是价值驱动因素。将价值驱动因素视为决定WTP的产品和服务要素。然后，从客户的角度按重要程度对价值驱动因素进行排序。最后一步，针对每个驱动因素，确定你的公司在满足客户期望方面做得有多好，以及主要竞争对手在这方面做得如何。

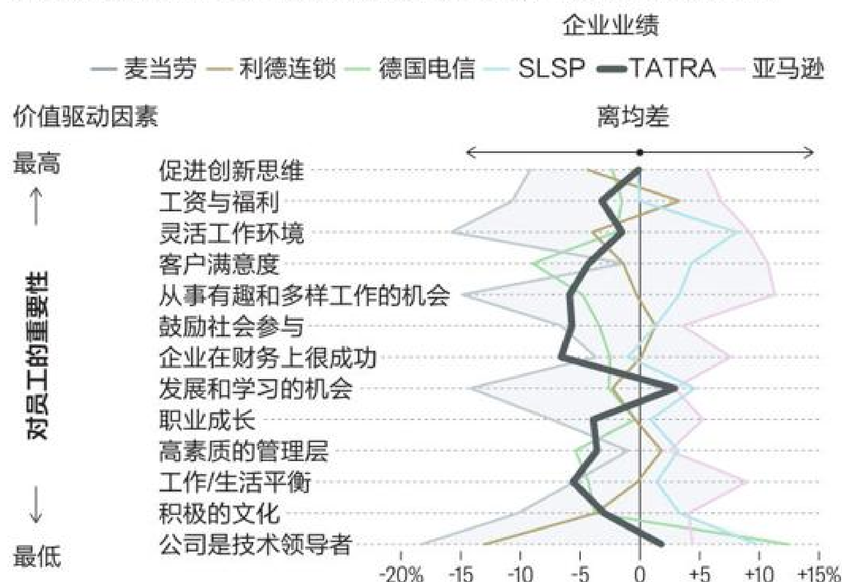
重要的是，不要对客户最看重的东西以及你兑现承诺的优秀程度做出假设。如果打算依据价值图重新制定战略，你需要好的数据来协助构建战略。企业进行认真的价值图分析时总会出现意想不到的东西——某驱动因素没有人们通常认为的那么重要，或者在另一个维度上的表现出人意料。除了这些意外，我还发现多数企业对自身业绩的认识相当准确，但对客户如何看待竞争对手的业绩则知之甚少。这方面也需要研究和收集数据。

看看斯洛伐克后共产主义时代第一家私人银行Tatra 银行的两张价值图。Tatra成立于1990年，成立后迅速在数字技术采用方面引领欧洲银行业。该公司于2009年首次推出手机银行业务，2013年推出语音生物识别技术，2018年推出人脸识别技术，因其创新服务而获得了100多项大奖。我协助Tatra制定战略时，该银行通过调查和访谈收集了客户数据，利用数据为高端和大众市场客户绘制了价值图。看看这两幅图，可

以明显看出Tatra在前一个领域取得特别成功的原因：卓越的移动技术是高端客户最看重的，而该行在这方面领先于竞争对手。相比之下，大众市场客户最关心的是银行是否信守承诺，这是Tatra并不突出的领域之一。（参见附件“Tatra的客户价值图。”）

员工和供应商价值图

价值图还可以让人深入了解员工或供应商的出售意愿。可以看出，Tatra在满足对出纳最重要的价值驱动因素方面落后于其他雇主。



（返回原文阅读）

价值驱动因素可以充当创新引擎，因为它们介于WTP和WTS两个抽象概念与可以描述你当前产品或服务的具体属性之间。这有两个好处。首先，价值驱动因素有益于分析现有业务。将特定的价值驱动因素与运营模式及关键业绩指标（KPI）联系起来，并与竞争对手的业绩进行比较，这是一项简单的任务。其次，它们有助于考虑机会，因为没有详细说明如何满足特定的客户需求。它们会帮助你探索满足客户、员工和供应商的新方法。如果专注于价值驱动因素，而非过去的成功模式或行业趋势，你就不太可能把商业成功与销售更多原本已经提供的东西画等

号。（参见图表“员工和供应商的价值图。”）

做好了价值图，就该确定哪些驱动因素可以为未来的价值创造提供最大的可能性，并仔细思考支持它们的战略计划。这项工作过于细致，且要针对具体公司，无法在此恰当描述［在我的《更好、更简单的战略》（Better, Simpler Strategy）一书中有更全面的描述］，但请记住以下三个原则。

投资于少量相关的价值驱动因素。选择如何改善公司的价值主张，归根结底是一个预测各种投资机会回报率的问题。改变某个特定的价值驱动因素需要花费多少成本，你能期望WTP会有多大的增长作为回报？许多企业发现，找出一组可以构成更大主题的相关价值驱动因素大有裨益，有助于在客户心目中脱颖而出（“Tatra是银行业的技术领先者”），而且操作效率高，因为密切相关的驱动因素通常得到类似活动的支持。比如，构建数字能力让Tatra在几个重要的价值驱动因素方面得到改进。

抵制奋起直追的诱惑。初次研究本公司的价值图时，许多高管会把注意力集中到公司相对落后的驱动因素上，迅速确定能够让自己赶上竞争对手的举措。这样不对。获取价值的能力取决于价值创造的差异。客户在价值图几乎相同的两家企业中进行选择时，会注意到价格。两家公司的价值图越相似，价格竞争的压力就越大。目标应该是增加差异化，而不是缩小差距。

坚持权衡取舍。当我与高管一起绘制价值图时，他们抽象的理解是，所有企业都需要选择将精力和资源集中于何处。可是他们在检查自己的价值图时，却希望把每个价值驱动因素都提升到最高等级。这种情况太多了，所以我知道这是一种强烈的冲动——但必须克服，因为强有力的战略总是涉及权衡。没有哪家企业事事擅长。

为客户、员工和供应商创造价值是带来杰出业绩的战略核心之所在。在最好的企业里，这种价值创造的导向反映在企业各级员工所做的每一个决定中。对价值创造的关注，体现在宏观的战略计划和细小的日常选择中。

几年前我在一家花店与一位销售人员的交流，表明了对价值创造的关注如何能够渗透整个企业，渗入最简短的客户互动中。我原本打算在

一个朋友过生日时送花给她，但后来莫名其妙地忘记了。她的生日过去几天后，我才想起打电话给商店订花。当时已是傍晚，售货员问我是想当天送花还是次日送花。我承认朋友的生日已过，并催促销售人员尽快送去。她的回答让我大吃一惊，“要不要我们来承担送花迟到的责任？”

当然，我不希望让她替我撒谎，所以没有接受她的提议。可是，即使在那次简短的谈话中，我也意识到这位销售人员并不认为自己的工作只是卖花。相反，她专注于通过提高客户的WTP为客户创造价值——她做到了这一点。第二年，我在朋友生日的前几天收到了一封来自花店的电子邮件，提醒我该订花了。我这样做了，价格在我看来已经飞涨，但我愿意当其为公平交易而付费——这是花店战略的胜利。



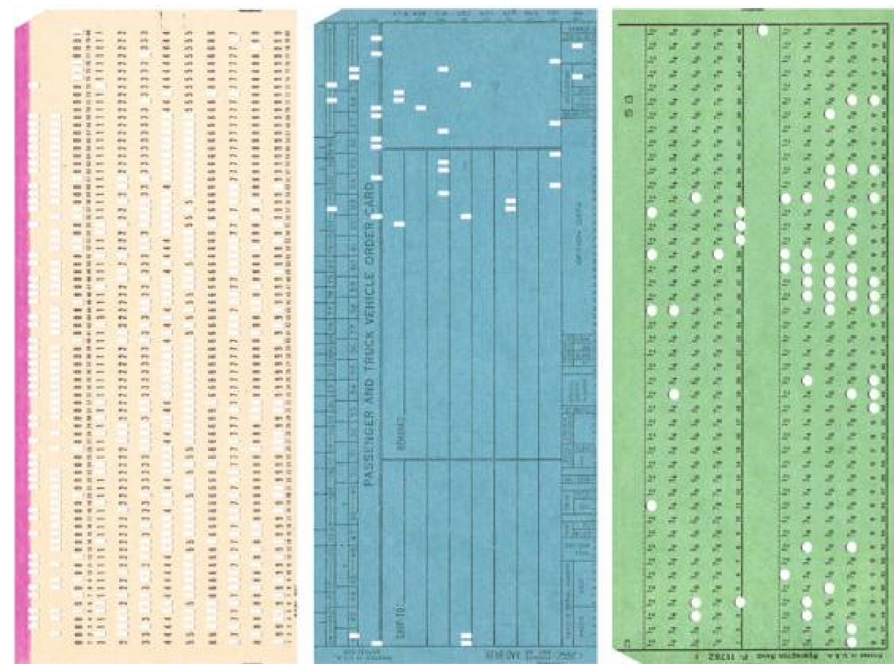
费利克斯·奥伯霍尔策-吉是哈佛商学院工商管理学安德烈亚斯·安德烈森（Andreas Andresen）教席教授，著有《更好、更简单的战略：以价值为本的出色业绩指南》（Better, Simpler Strategy: A Value-Based Guide to Exceptional Performance，哈佛商业评论出版社2021年出版），本文改编自该著作。

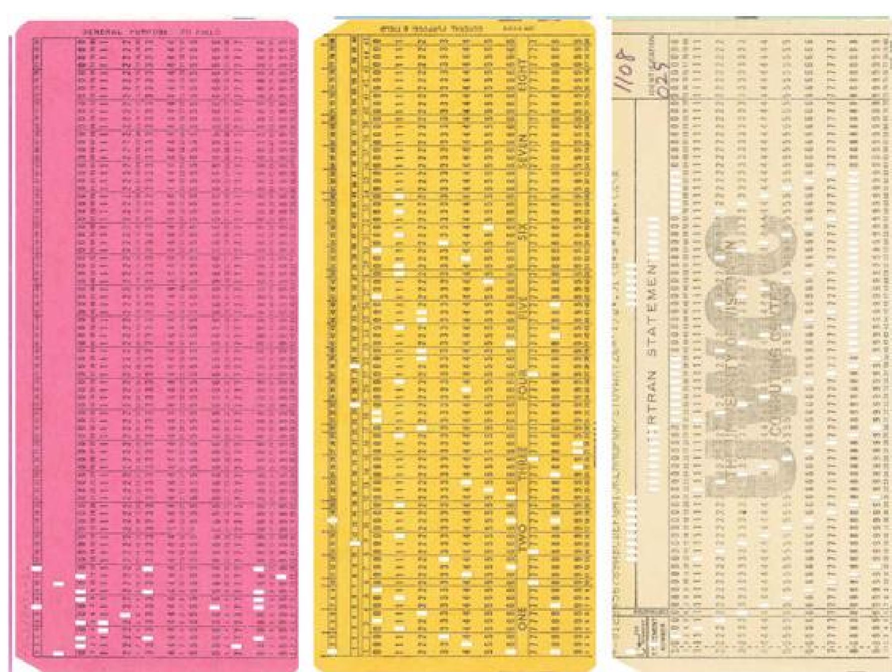
让AI扩大规模

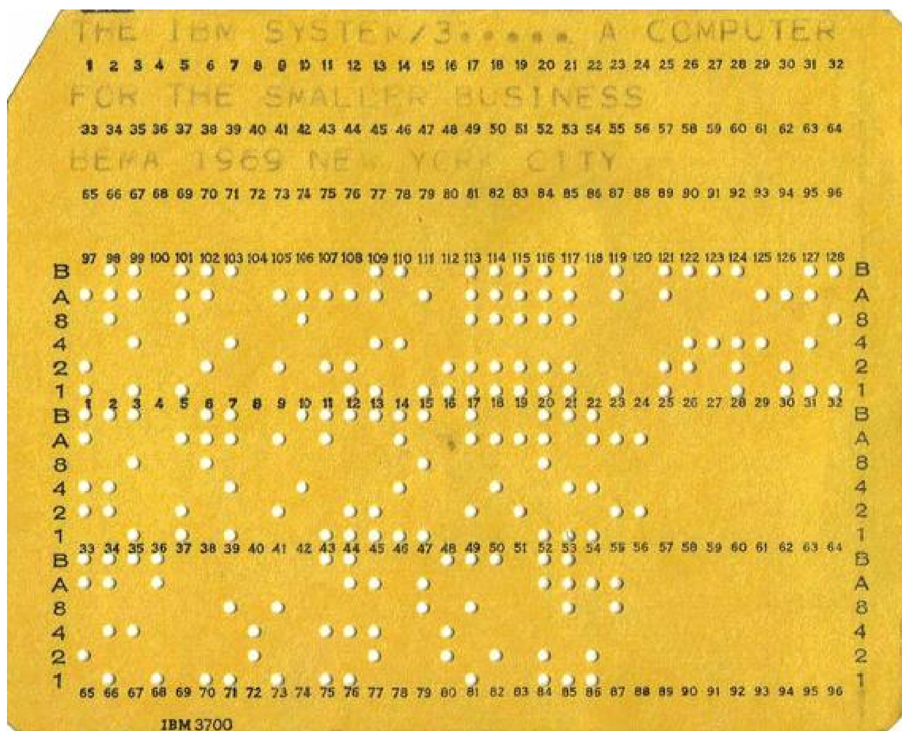
GETTING AI TO SCALE

蒂姆·方丹（Tim Fountaine）
布赖恩·麦卡锡（Brian McCarthy）
塔米姆·萨利赫（Tamim Saleh）| 文
蒋荟蓉 | 译 时青靖 | 校 李源 | 编辑

不要想着一次性彻底改变，不过可以从重要 的地方着手。







关于艺术品

帕特里克·弗赖伊的打孔系列（Print Punch），探索了打孔卡片的美学意义，回想那个数据有实体的时代。

核心观点

问题

大部分企业并未准备好充分发挥AI的潜力，因为只关注在零散的地方使用AI，只有渐进式的改变，尚不足以扩大规模。

解决方案

组织要重新设想通过AI实现的核心业务、旅程或职能。这样一来，每一个AI项目都可以成为后续项目的基础，开启有机的变化循环。

如何实现

领导者必须帮助组织找到可以借助AI实现重大变化的业务域，确定一两个业务域进行彻底改造。这需要部署新的技术，重新设计运营流程，改变员工合作的方式，乃至从根本上重新思考商业模式。

许多CEO意识到，AI具有彻底改变组织运作方式的潜力。比如说，可以想象未来的零售商在客户订购之前就把当天刚刚生产的根据客户需求配置的产品送上门。这似乎是科幻小说里才会出现的场景，但现在已经有AI能够将其变为现实。

目前的障碍是企业尚不知如何做出改变适应这样的未来。公平地说，许多企业一直努力纳入数字技术，有些公司的确由此令服务客户和生产制造的方式发生了转变。

不过，要想发挥AI的全部潜力，企业必须重新设想其商业模式和完成工作的方式，不能只是单纯地把AI加在现有流程上、让流程自动化或增加内容。而且，虽然AI可以在各个部门所在地分别部署，列出长长的具体用途清单（即用例），但这并不会驱动公司运营和收益发生改变，

反而会让AI规模化难度加大、成本增加，因为相隔遥远的各个团队都必须在获取利益相关者认同、培训、变革管理、数据、技术等方面进行重新设计。

但这并不意味着企业应当用AI一次性彻底改造整个组织。这样几乎肯定会以失败告终。彻底改造是一个非常复杂的过程，牵扯到太多变化的部分、利益相关者和项目，无法在短时间内实现有意义的影响。

我们发现，合适的方法是找准一个重要的部分，进行彻底的重新思考。在一个核心流程、阶段或职能（我们称之为一个域）方面引入变化，会带来重大的绩效提升，这是单独在某个地区引入变化所无可比拟的。这样还可以让每个AI项目建立在前一个项目的基础上，例如在利益相关者相同的情况下进行数据再利用或推进技术能力。我们看到，这种方法激活了域内改变的有机循环，让领导者和员工看到效果，最终形成在更大的组织内部启用AI的强大动力。此外，这种方法还促使员工形成“持续改进”的思维方式，这一点非常重要，因为AI技术发展迅速，组织要将AI转型视为一个持续的过程，而不是一次性的任务。

无法充分利用AI的公司势必被边缘化——汽车制造、金融服务等几个行业已经出现了这种情况。好在去年疫情迫使各企业迅速调整工作方式，许多公司（甚至是分析能力有限的公司）已经开始发展把握AI机遇所必需的技能。现在的难题是如何运用相应技能做成更大的项目。

本文以作者为几百个客户（其中有一些是世界级大企业）提供咨询的经验为基础，为企业介绍扩大AI规模的方法供参考。

步骤一
制定战略

要为AI项目确定合适的规模可能很难。我们建议CEO找准能让AI在合理时间内发挥重大影响的业务领域：相对容易找到内部倡导者、说服利益相关者以及组建团队，而且有很多相互联系的活动和机会，可以重复利用数据和技术资产。（要确定项目规模是否合适，请参见边栏“表明你对AI的设想太宽泛或太狭隘的迹象。”）

潜在影响。选定的域应当有一定的规模，足以显著提升公司营收或

客户、员工的体验。我们提供咨询的一家航空公司找到了十个符合这一标准的主要业务域：货运、空乘、营收管理、电子商务、客户服务、机场、维护、路网规划、运营和人才。该公司从货运开始，确定了一组可以在约18周内完成的AI项目。第一个项目可以提高货运量和重量预测的准确程度，增加货运空间的利用效率，借此增加约3000万美元的额外利润。

另一个例子里，某电信服务提供商选择重新设计其客户价值管理流程（涉及公司与客户互动的所有方式），利用AI去理解和应对每个客户独特的需求。这个项目很快令执行营销活动所需的时间减少了75%，客户流失率降低了3%。公司预计，至2021年年底，项目促成的改善可以让利润增加7000万美元。

相互联系的活动。适合开展AI项目的业务域，会有一组明确的业务活动，对其进行校正可以解决系统性问题，如长期效率低下（如贷款批准耗时长）、高度易变（激烈波动的消费者需求）和频繁错过机会（难以将产品带给客户）等。在很多情况下，AI解决方案可以通过借助AI获得的洞见和组织上获得的改善这两个方面，从根本上解决这些问题。

航空公司找到了六项密切相关的货运活动：商谈运费、分配空间、预约、记录、管理地面操作和交付货物、结账。客户满意度和定价都取决于为临期预约安排货运空间的能力、实时追踪货运情况的能力和运输速度等因素。对这六项活动进行重新配置，将相关数据输入AI支持平台，公司就能够减少系统性的浪费，并让客户体验大幅度提升，等于同时提高利润和声誉。

倡导者和团队。有潜力的业务域可以找到以下几项：

• 内部业务部门的AI倡导者，负责整个相关价值链（在上述航空公司是货运副总裁）

• 专职的高级业务人员（在航空公司是高级货运负责人及其两名直接下属），担任“产品负责人”（负责交付解决方案）、翻译者（连接分析与业务领域的人员）和变革领导者（负责变革管理工作）

• AI团队，如数据科学和工程专家、设计师、业务分析员和敏捷开发管理者（这些专业人士也可以来自组织的中心团队）

• 一线用户或知识型员工群组，负责日常活动（在航空公司是遍布

美国、亚太地区和欧洲的250个销售和预订代理商）

从业务域周期的各个环节选派人员（无论原本的职位是什么）担任负责人，会促使他们带着激情和动力投入项目。要想让员工在制定解决方案时不拘泥于日常业务、协助项目克服必然出现的意外障碍，这些因素至关重要。

可重复使用的技术和数据。选择运营AI模式所需的数据和技术有所重叠的多个业务域，这点也很重要。团队不必每次都从头开始，可以重复利用已经为AI准备好的数据或部分代码，就会轻松很多。一个业务域内最初一两个模型需要创业投资，但后来的新项目就可以建立在之前的基础上，大幅度减少开发时间和成本。我们这里说的资源，在数据层面是公共库和元数据定义，技术层面是机器学习脚本、从遗留系统提取数据的应用程序编程接口（API），以及数据可视化功能。

高管团队通常会确定约8到10个可以通过AI实现转型的域。完成这一步之后，我们建议进行进一步遴选，根据可行性和商业价值将范围缩小至一到两个。

航空公司的CEO及其直接下属用12周的时间召开了一系列战略会议。他们讨论了不同行业的公司如何利用AI实现创新，制定了在15个月内用AI实现营业利润两位数增长的目标，确定了最先着手于哪些业务域以及所需资源。每位高管都询问了自己域内的专业人士，了解该领域可以如何达到利润目标，并评估自己提议的潜在价值和可行性。货运领域的三位高管，与IT和财务人员一同拟订了更好地利用飞机货运空间的方案、预期收益，以及在数据可用性、技术和人才等方面实现该方案的可行性。

步骤二
构建团队

每个业务域内负责AI项目的团队应当配备设计、建立和支持新的工作方式需要的所有人员——商业、数字化、分析和IT功能。在很大程度上，只要团队清楚自己的目标，而且获得相应的资源，就能运用敏捷方法自行安排工作。管理层的作用，除了建立团队以外，还有确保每一个

从其他业务单元调过来的员工都能完全融入，以及消除组织层面上所有可能影响团队成功的障碍。

我们研究过的许多案例里，团队需要的大部分成员已经在目标业务域内工作，团队领导者只需要把他们带到项目上，然后从公司其他部门调来必要的技术人才就可以了。上文提到的航空公司里，销售、客户服务、运营和财务人员都参与了货运转型，其中大部分人原本就是向业务部门汇报工作。转型进行期间，数据科学家和数据工程师等AI专业人士从公司的AI卓越技术中心调到团队，直接向货运部门高级主管（即新AI的产品负责人）汇报。

部分情况下，企业必须直接从组织不同部门调来其他非技术人员。举例来说，某能源公共事业零售商尝试利用AI改进客户价值管理，如怎样定位客户、提供什么产品或服务、通过何种渠道提供，以及如何检验新创意等。该公司必须正式将之前没有联系的营销专业人士从各个渠道、各个团队调到一起。否则，要在各自独立的部门之间协调他们的工作，会造成延迟和断裂，因为请求和批准都是在部门层面进行；还会迫使相关人员兼顾两边的工作，无法完全投入。

表明你对AI的设想太宽泛或太狭隘的迹象

太宽泛	太狭隘
一个业务域内的工作无法在 12 至 15 个月的两到三轮周期内完成。	你在应对一个特定的难题，却没有触及问题的根本原因，或者没有考虑相互关联的流程。
有十多个各自目标不同的领导者可以决定下一步应该干什么，没有明确的业务负责人。	目标领域的领导者觉得项目与自己无关，因为并不会产生什么影响，而且你没有让具体价值链中的其他领导者参与进来。
必须重新设计公司的整个数据和技术结构才能获取价值。	解决方案没有与其他上下游流程相结合。

（返回原文阅读）

AI项目团队一般可以由单个小团队负责，独立完成所有工作。不过，如果相关任务涉及的范围相对广泛，需要十多个成员，团队可能就

不够灵活了。这种情况下，可以将团队分为若干小组，由一个小组提供技能共享。上文中的电信公司将新的客户价值团队分为四个业务小组，分别负责预付费客户、后付费客户、客户获取和客户保留，给每个小组下达任务：至年底减少20%客户流失或提升20%交叉销售。由数据工程师和开发者组成的数据处理小组为这四个小组提供支持，建立可以重复利用的技术和资产，开发新的AI分析模型。

步骤三
像往常那样重新设想业务

如前所述，充分发挥AI的功用，需要彻底改造商业模式、职位与职责以及运营流程，换用新的思考方式和工作方式。我们发现，通常企业最适合运用基本原则或设计思维，从关键目标或难题出发逆向作业。例如，企业可以想象五星级的客户体验是怎样的，然后再探讨如何实现的细节。

航空公司的货运团队，首先采访销售和预订代理商，了解他们在客机上如何分配空间、如何决定是否接受货运请求。代理商如何确认可用的货运空间？他们依赖其他哪些信息，如何权衡不同信息的重要程度？决策时关心哪些问题？

团队发现，传统方法存在着预测不准确、需要代理商猜测取消预订情况等问题（货运预订和客运不同，取消不产生费用，因此常有飞机货运空间看似订满实则空置的情况）。货运预订代理商还担心超额预订会影响客户满意度。为避免冲突，代理商往往等到起飞当天才为客户预订货运，导致运载能力未能充分利用，错失机会。

发现并了解了当前流程的问题，团队随即规划了理想的流程，如为代理商提供所需信息，帮助他们决定是否预订、超额预订的安全范围、提前多久预订，以及职责上的变化。随后，团队用了几周时间开发出AI控制面板的原型，为代理商提供必要的信息，并迅速迭代，吸纳同时开发出的预测模型提供的数据。团队选出12条航线的代理商，代表公司由1500条航线组成的全球网络测试该AI系统。他们安排了使用传统流程的对照组，对比依照系统推荐的实验组货运利用率和利润有何差异。为了

建立对新系统的信赖，高管消除了无法保留预订的航班可能对代理商造成的一切负面影响。

现在所有代理商都可以访问这个AI面板，查看货运空间尚未充分利用的航班。他们可以一目了然地看到近期航班货运的利润数据。综合反馈令AI系统可以不断从代理商接受或拒绝货运请求的决定中学习，代理商的决定则是基于自己关于货物尺寸和重量平衡问题、客户供应链变化、贸易路线以及其他因素的知识。这组新工具为代理商提供信息，让他们有信心在出发日期之前售出货运空间。

步骤四
适应组织和技术方面的改变

大部分情况下，新的AI流程和模型需要大规模的组织变革，如采用跨领域合作和敏捷思维方式等。我们的研究表明，能够制定有效变革管理方案的企业在AI方面获取回报最高，例如让领导者亲自示范所需行为，如果能让CEO等高管参与则效果更好。

再以前文提到的能源公共事业零售商为例。该企业投资帮助员工学习新技能，以便在新环境中一同高效工作，承担新的领导责任；根据新的责任，调整AI项目团队成员的目标和奖励机制；安排人员填补团队成员原本所在部门的职责。

公司必须升级技术以支持AI，但不必提前对IT基础设施或数据结构进行大的调整。我们建议企业关注能够促成和加速AI发展的技术，根据团队工作重点分配额外的投资。例如使用云端数据平台和API、微服务以及其他现代运维工具，可以帮助企业以两三倍的速度发展新的业务能力。

GENERAL PURPOSE - 20 FIELD

IBM 733727

上文中的电信提供商建立了云端平台，存放现有业务和客户服务系统的原始数据，比原本的数据储存系统更方便数据工程师和数据科学家使用。公司还采用了新的分析工作台，帮助数据科学家更快地训练和部署新的模型，还有为其AI客户价值管理系统提升数据收集、分析及建模效率的工具。这些措施令公司得以利用未经整理的数据和更复杂的方法，提升了工作效率。

分配额外的技术投资时，团队应当规划好将来需要的能力、数据和资源，确定何时需要，根据需求逐一解决。例如上述电信供应商团队，在设计客户价值管理系统时，发现需要新技术，用于自动处理外部直接信息，并为销售人员提供与客户对话的实时指导。

团队还应当考虑AI项目可能对上下游流程造成的影响，采取相应措施。例如航空公司的AI团队为管理者开发了工具，监督货运装卸情况，有效地支持新的销售和预订流程带来的更大的货运量。

连锁反应

等到AI项目在初期业务域内发展成熟，组织找到了重新设想部分业务的节奏，就可以扩大规模了。初期项目打下的技术基础和获得的技能——例如，如何打破界限，如何将决策所需时间从几星期缩短到几小时，如何建立数据驱动的团队——有助于在新的业务域开展AI项目。

这个时候，公司可以同时在多个域内开展项目。重点仍然是以之前的项目为基础。在此前提下，公司可以优先选择数据和技术共通的业务域，如供应链和物流，或者不同部门的同一业务域。能源公共事业零售商估计一个产品部门改善客户价值管理的工作（在几个月内实现了前所未有的增长，客户利润提升12%，客户保留率提升20%）有近80%可以在其他几个业务部门再利用，加速其发展。

本文介绍的几家公司尚处于全面AI转型的初期阶段，但已经踏进了新时代的门槛。这些公司看到了新的可能性，大胆尝试，在相应的业务域获得了可观的回报，以及零散的AI运用所无法实现的新能力，相关的方法和经验之后都可以再利用。经历过这个初期阶段，这些公司在其他领域的AI发展速度会加快，AI能力会迅速升级，最终将会发现曾经想象

的未来其实并没有那么遥远。



蒂姆·方丹是麦肯锡悉尼办公室高级合伙人，麦肯锡旗下高级分析公司QuantumBlack亚洲负责人。布赖恩·麦卡锡是麦肯锡亚特兰大办公室合伙人，麦肯锡数字转型及知识发展议程负责人之一。塔米姆·萨利赫是麦肯锡伦敦办公室高级合伙人，麦肯锡数字全球分析领导者之一。

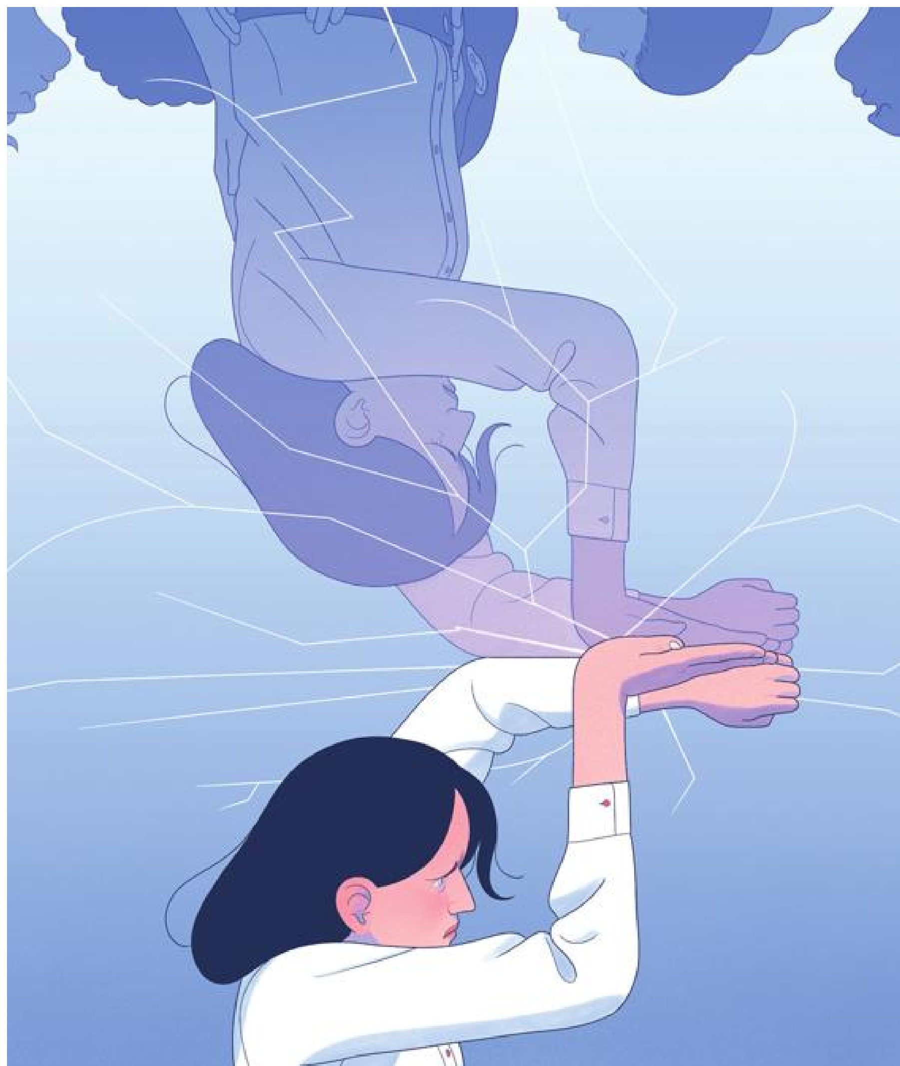
如何缩小性别差距

HOW TO CLOSE THEGENDER GAP

科琳·安默曼（Colleen Ammerman）
鲍里斯·格罗伊斯伯格（Boris Groysberg）| 文
永年 | 译 牛文静 | 校 李源 | 编辑

企业要有系统性计划。





核心观点

问题

美国受过大学教育的职工中，女性约占一半，但她们在权力职位上的代表性仍然严重不足。比如，仅有一小部分《财富》500强企业是由女性领导的。

见解

这种不平衡反映了一个系统性的人才管理问题。为了突破这一问题，企业需要找出阻碍他们充分利用女性才华和贡献的做事方式。

解决方案

企业必须解决人才管理中七个主要领域的不平等问题：吸引求职者、录用员工、使员工融入企业、培养员工、评估表现、管理薪酬与晋升以及保留优秀员工。

现如今，女性看似有无限的职业机会。在美国所有受过大学教育的职工中，女性约占一半。她们占据的岗位几乎遍及每一个行业，从事着联邦政府跟踪调查的300多种职业。然而，女性在权力职位上的代表性仍然不足，通常是严重不足：仅有8%的《财富》500强企业是由女性领导的，而有色人种女性领导的企业不到1%。

从根本上而言，这种性别失衡反映出一个系统性的人才管理问题。用某大型投资银行的（男性）C级高管的话说，“越是高层的群体，女性就越少。然而，如果你看看年轻群体中的一些人——刚从大学毕业或者刚开始职业生涯不久的人——代表性更为均衡。我们正在失去素质极高的人才，没有理由让我们在前进的过程中承受如此严重的不对称。”

已经冲破障碍的女性把这一切看得太清楚不过了。我们最近对全球各地各种企业的150多名女性高管进行了调查，结果发现，她们一致认为，性别偏见和结构性劣势仍然妨碍着女性的成功，并扭曲了从招聘到保留员工每一阶段的人事管理。（参见图示：“对职业女性所面临障碍的看法。”）这些高管认为，在涉及薪酬和升职问题时，竞争环境尤其不公平，十分之九的高管认为，女性在这些问题上至少稍微处于劣势。大致相同数量的人认为，企业需要审核管理流程，以确定职业发展结果中的性别差异。超过三分之二的人表示，她们所在行业的企业在吸引和保留女性方面做得不够。

人才的获得、聘用和保留对任何机构都至关重要。世界各地的企业都表示，他们致力于推动女性走上领导岗位。可是，许多企业对女性人

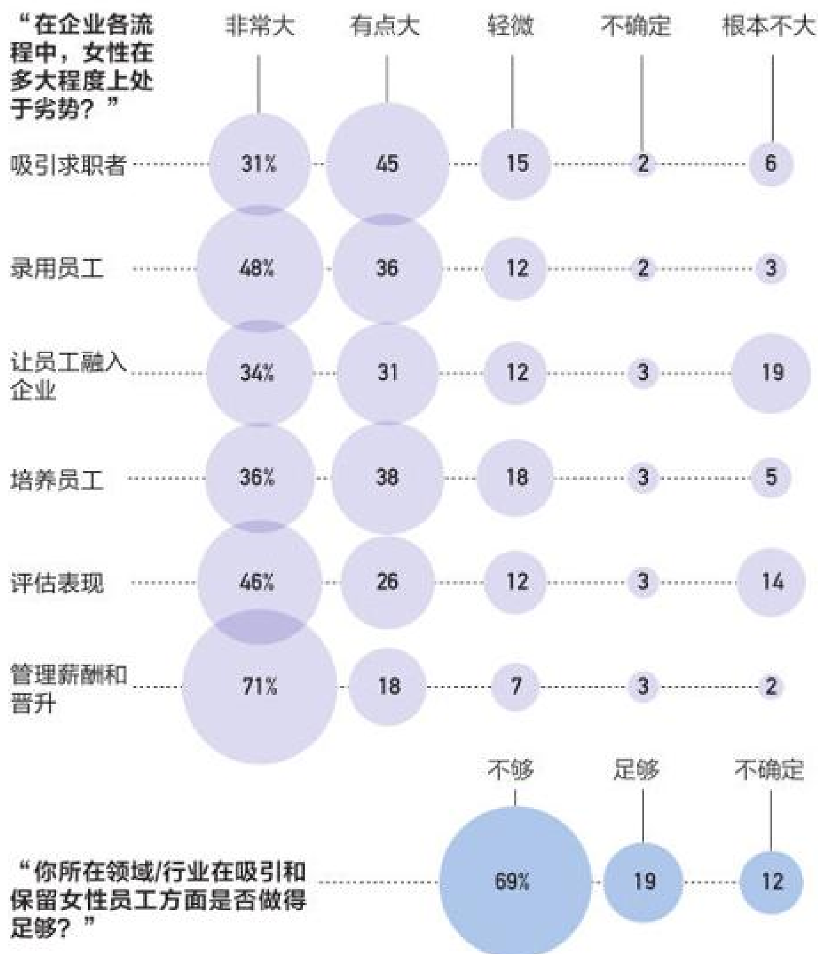
才根本没有给予足够的关注。比如，在美世公司（Mercer）最近对54个国家的1000多家企业进行的一项调查中，81%的企业表示，制定一项促进性别平等的计划十分重要——但只有42%的企业真正这么去做了。

为了打破这一僵局，企业需要辨识阻碍他们充分利用女性才华和贡献的做事方式，然后必须利用知悉的这些情况进行系统性的变革。企业需要特别注意解决人才管理中七个主要领域的不平等问题：吸引求职者、录用员工、使他们融入企业、培养他们、评估表现、管理薪酬与升职以及留住优秀员工。

本文描述了阻碍女性的常见障碍——以及一项打破这些障碍的行动计划。我们提供的建议不仅基于我们自己的研究和见解，而且基于不同学科的其他学者所做的大量工作。欲索取我们所用资料来源的完整书目，请访问hbs.me/gender-gap。

吸引求职者

企业可能在建立求职者储备库之前，已经不经意淘汰了合格的女性。看看管理者通常是如何找到候选人的——依靠私人关系网来推荐。这种方法利用的是可信赖的渠道源，但通常不会导致库中存在太多的多样性，因为人们通常会被那些与他们相似的人所吸引（社会学家称为趋同性的原则）。美国国立卫生研究院（National Institutes of Health）院长弗朗西斯·柯林斯（Francis Collins）发现，为了使国家卫生研究院27个中心和研究所的领导队伍多元化，他需要一种不同的物色方式。在后来回想自己的努力时，他评论道：“在我招募的最后六名[中心主任]中，有五名是女性。我认为如果我们物色人选时采用的是惯常的启发式提问：‘我们认识的人中谁合适’，结果就不会是这样。我们还采取了一些额外的措施，以确保我们不会漏掉不在候选人名单上的人，这些名单上以男性居多。”



（返回原文阅读）

职位描述也通常会打消合格女性申请职位的念头。例如，研究表明，如果用传统的男性特征来描述理想的候选人，女性就不太可能申请工作。一项对加拿大最大的两家就业网站的研究发现，对于男性占主导

地位的职业，招聘启事中包含了传统印象中的男性化词汇（比如有竞争意识和有魄力），而对于女性占主导地位的职业，招聘启事中则使用了传统印象中的女性化词汇（如乐于助人和善解人意）。性别化的语言让女性不敢申请“男人的”工作，哪怕她们认为自己具备必要的技能。

其他研究表明，不明确的职位描述也会令合格女性对申请望而却步，而明确的职位描述则会鼓励她们——但不会阻止男性。此外，当招聘宣传在描述理想候选人时过于夸张，女性就不太可能毛遂自荐。一个简单的解决方法就是去掉招聘广告中的最高级词汇——比如，使用编码技能而不是优秀的编码技能。如果各种资质只是“有就太好了”，而不是职位的核心条件，那就把它们也去掉。

招聘员工

一旦你开始考虑申请人，性别偏见会以多种方式悄然进入选拔过程，从审查简历开始。例如，研究表明，如果有谁的简历表明他们来自传统的弱势群体，这样的申请人接到面试通知的可能性就比较小。承认这种做事方式是帮助面试官公正评估应聘者的关键性的第一步。

究竟为何同样合格甚至更具资格的女性的简历可能被搁置一边，而男性的简历却受到青睐？这种通常不是有意为之的歧视可能有不同的因素使然。一方面，管理者可能不会使用相同的标准来评估男性和女性应聘者。例如，研究参与者被要求比较两位竞聘警察局长职位的候选人，这一职位传统上由男性主导，参与者倾向于男性应聘者，因此重新定义了更有利于男性的工作标准。管理者也可能以更高的标准来要求女性：在一项研究中，女性经济学家在合著的论文中获得的赞扬不及她们的男性同行，结果导致她们的升职率更低。

此外，当管理者认为女性在某些领域的技能总体上不如男性时，他们通常会略过女性申请者，不管简历显示她们有多高的资格。管理者也可能对自认为是家长或育龄妇女的女性抱有偏见；母亲不太可能收到潜在雇主的回电，即使她们的简历与男性申请人或无子女女性的简历没有区别。

帮助解决这些问题的方法之一是确保审查简历和进行面试的人中存

在性别多元化。我们采访过的一位有色人种女性解释说，她的身份促使她评价应聘者的意识提高了。“当我手持求职者名单审视某个选择时，”她向我们表示，“我的看法与其他一些人截然不同。”正如一位医疗保健高管在描述其全球公司为促进性别平等所做的努力时指出的那样，面试官的多元化也向未来的员工传达了一条信息。“女性产生了兴趣，”他表示，“因为她们看到有更多女性在面试她们；你树立了自己身为正派公平雇主的声誉。”

同样重要的是，要建立一个正规的流程，将评审人员的注意力集中在具体的工作标准上。面试官在如何评估应聘者的问题上思路越不清晰，他们就越有可能透过性别（以及其他）成见的镜头来审视潜在员工。

盲审和匿名简历隐去应聘者的性别信息已被证明可以增加女性在申请过程中过关晋级的比例。当然，随着候选人继而与招聘经理会面，到某一时候，评估人员不可能在权衡中隐去性别。尽管如此，他们可以依靠正规的程序最大程度减少其影响。在一家大型IT企业的负责人实施了一项同等重视技术技能、领导技能以及企业价值观契合度的面试规则之后，该企业录用了更多的女性。

让新人融入企业

通过寻找、审查和录用应聘者你已经取得了进展，现在有了一个全新的员工。可是她会成功吗？

如果她被定位为一个局外人或一个女性的象征性代表，可能不会成功。不能充分融入职场的女性可能无法与同事建立关系并从中受益。正如我们的一位访谈对象所指出的，“当董事会或高级领导层将出色的有色人种女性引入公司时，他们通常不会在融入公司和入职培训方面给予她们适度的细节指导和建议。我认为这是真正危险的行为。”

投资银行业就是一个很好的例子。研究表明，女性明星股票分析师在建立对成功至关重要的关系方面面临障碍，因为她们的男同事根本不太愿意花时间和她们在一起。这是一个恶性循环：在这种情况下，女性的局外人地位又被当作她们不适合团队或公司的证据。

交易和决策即使不是在办公室外实施的，那也是在办公室外做好准备的，通常是在体育赛场等传统上被认为具有男性特征的环境中。在这些环境中与同事的互动可以将工作与休闲结合起来，培养更深的关系和感情，从而在专业领域中产生更多的信任、合作与相互支持。女董事会成员和高管告诉我们，她们受人教导要去打高尔夫球，以免发现自己被排除在真正的权力架构之外。最近也有关于#我也是（#MeToo）运动引发强烈抵制的报道，出于对这场运动给工作场所造成影响的忧虑和愤怒，男性不再与女同事相互交流。

改善企业中的性别平等问题

为促成女性员工和整个公司的成功，企业必须认识到自己管理活动中存在的问题，然后采取措施解决这些问题。

人才管理流程	问题	拟问	需采取的措施
吸引求职者	相对于你的期望值或行业标准，你缺少女性求职者。	公司招聘工作中的某些方面是否让合格的女性避而远之？	• 在管理者的个人关系网之外物色候选人，个人关系网可能具有趋同性。 • 评估职位和公司描述。
录用员工	女性求职者成功进入获得录用通知阶段的比例不及男性。	企业招聘过程中的某些方面是否淘汰了资历和潜力达到甚至超过男性应聘者的女性？	• 针对性别偏见以及它可能如何影响到招聘决策，对管理者进行教育。 • 匿名化简历。 • 选择最终人选，依照既定的标准对他们进行评估，而不是循环制录取。
让员工融入企业	女性似乎被他们的团队和部门边缘化了。	新雇员工是否在建立一种人际关系，使其能够做出最佳贡献、并在职业上蓬勃发展？	• 为员工创造机会，使其与不同于己的人朝着共同的目标而努力。 • 不鼓励排他性的社会活动，确保女性不被视为局外人或无关紧要的团队成员。
培养员工	女性的技能和经验积累不及男性同行快。	不论性别，员工是否有机会获得培训、指导、艰巨任务及其他发展因素？	• 评估员工如何获得发展机会，执行客观的分配标准。 • 增加女性获得导师和保荐人的机会。
评估表现	考虑到招聘中的设想，女性的表现评分低于男性同行，或低于预期。	性别偏见是否影响到了你的评估过程和判断？	• 针对性别偏见以及它可能如何影响到管理者给予员工的反馈和绩效评分，对管理者进行教育。 • 评估用于表现评分的标准，取消模棱两可、含糊和易受人影响的标准。
管理薪酬和升职	女性获得的薪酬低于男性，或者获得升职的比例也低于男性。	性别偏见是否影响到你确定薪酬和做出升职决策的过程？	• 为提供的薪资及加薪制定清楚透明的规范。 • 依照性别定期审查升职和薪酬程序的结果。
留住优秀员工	女性的离职率高于男性，或者离职比预期快。	女性是否认为她们在公司能够得到升职，她们是否因出色的表现而得到奖励？	• 通过关注表现上可衡量的方面，消除弹性工作安排不光彩的想法。 • 对骚扰者不要视而不见。 • 按性别定期跟踪人员流失和留用情况。

（返回原文阅读）

不过，也有好消息：研究表明，当企业实施协作性的工作方式时——比如，创建交叉培训项目，或者组建由不同职能部门的员工组成的自主团队——管理层中女性的比例就会上升。（不过，对白人女性的影响大于对有色人种女性的影响。）同时，对跨种族关系的研究发现，指

导黑人员工的白人高管在打消对其门生的偏见方面可以发挥至关重要的作用——这是黑人女性的一个重要需求，因为她们要应付重重障碍。为员工创造可以建立积极工作关系的条件和预期，有助于确保女性真正成为团队的一部分。

培养员工

职业发展需要承担艰巨的任务，但这些任务通常最容易落在白人男性手中。在学术界，女性受邀发表谈话——重要的简历增光因素——的可能性不及男性。在某制药公司进行的一项研究中，研究人员发现，高级管理人员将具有挑战性的项目更多地交给男性而非女性，哪怕是在对员工的年龄、教育程度、工作任期、业绩和感知抱负进行了限定的时候。另一项跨多个行业的研究同样发现，挑战性的任务不成比例地更多分配给了男性，即使女性表达了同样的愿望。之所以造成这种差异，是因为管理者认为女性需要得到保护，避免经历困难。

当女性和男性没有平等的机会闪光和成长时，工作本身就性别化了，地位较低的项目和职位被视为女性员工的领地。即使在工作内部，“任务隔离”也在发生，女性被认为就该从事报酬较低的工作。女性也更有可能被要求主动承担那些不能促进其地位或发展的工作——几乎不能给她们的简历增光添彩的“办公室的家务活”。此外，当她们拒绝执行这些任务时，又会遭到负面评价。

晋升到高级管理层的女性通常是那些在职业生涯早期就有导师和保荐人的女性。她们有身居领导职位且能发挥决定性作用的盟友，这些人把关键任务交予她们，让她们参加高层会议，并将她们的名字列入升职的名单。我们采访过的一位高管指出：“有关你职业生涯的最重要决定通常发生在你不在其中的房间里。”平均而言，即使是被公司认定为高潜力的女性，获得这种保荐的可能性也低于她们的男性同行，而有色人种的女性则处于最不利的地位。管理者的当务之急是积极支持女性员工的职业生涯，而男性的当务之急则是确保他们不仅仅指导同性。

评估表现

定期的绩效评估会决定多数专业人士的发展道路。虽然这一过程通常会在某种程度上以正式的方式进行（评估准则、评审会议、审核期），但是管理者最终还是会根据自己的判断来确定如何应用评估工具。因此，他们对女性应该如何表现——或者实际如何表现——的看法对结果产生了巨大的影响。此外，评估过程受人们对成功的共同设想影响。这些设想的依据不一定有助于企业整体健康，相反，其依据的标准可能褒奖的是那些夸张展示的男性气质，比如主导权、进取心和超强竞争力。当这样的展示得到认可时，最优表现就和争夺权力与地位的竞争混为一谈了——这种行为通常不利于团队性和协作性的工作。

更广义而言，女性遭受着臭名昭著的“双重约束”。权威、果断和率直等典型的领导特征通常被打上了男性气质的标记，这意味着表现出这些特征的女性似乎违反了性别期待，通常被描述为难以共事或喜怒无常。可是，当她们按照传统的性别规范行事，表现出热情和集体倾向时，她们通常又被视为能力低下、成效不足。我们调查的许多高管表示，同事的看法可以成就也可以毁灭女性的职业生涯。正如一位女士所言：“我不明白，讨人喜欢的程度如何会变得如此重要，这一无法量化的东西在某些情况下比工作表现还重要得多……对女性来说，如果你不讨人喜欢，这会要了你的命。”

此外，衡量女性工作表现的标准通常比男性更严格，女性必须完成更多的工作才能获得同样的评级。在一家律师事务所进行的一项研究证明了这一现象：尽管男女律师在绩效评估中得到了同样积极的评价，但男性的得分更高一些。在评论员工的工作方式时，双重标准也司空见惯——如果一位女性花时间思考一个问题，她可能会被认为患了“分析瘫痪”，而行为相同的男性同事却可能被认为是深思熟虑和一丝不苟。即使管理者在评估直接下属时不存在偏见，先前的歧视可能已经人为地降低了女性相对于自身能力的表现。比如，对两家大公司的股票经纪人进行的一项研究表明，女性的销售额较低是因她们系统地接收了质量较低的客户而造成的。

公司可以通过训练员工关注可以客观衡量的素质来消除绩效评估过程中的偏见。最近的研究发现，女性宣扬自己成就的程度通常低于同等表现水平的男性，这意味着依靠员工的自我评估来了解表现等级会对男

性有利。另一个问题是：研究人员在调查科技和专业服务公司时发现，相较男性，女性获得的表现反馈较少与具体的业务成果挂钩，不管这种反馈是表扬还是建设性的批评。缺乏具体性意味着，女性不太清楚促成出色表现的因素有哪些，也不太了解自己需要做些什么才能取得进步。女性收到的反馈甚至可能不那么真实：一项研究发现，评估者在涉及女性工作表现的问题上对她们不那么坦诚。

管理薪酬和升职

性别方面的薪酬差距通常在员工真正被录用之前就开始了。当薪资谈判的条款和参数含混不清时，即使在控制了其他相关因素的情况下，女性的起薪也始终低于男性。相比之下，当女性得知提供的薪酬可以协商时，她们交涉的几率就和男性一样了。

企业可以通过提供清晰的信息来营造公平竞争的环境。一个工程师在线招聘平台仅通过列出每个职位的中位工资就完全消除了新雇员工性别间的薪资差距。变革之前，女性提出的年薪要求低于男性——平均低4000多美元。当中位数据提供给应聘者时，薪资要求就变得相同了。

升职制度是另一个令人关注的领域。许多企业鼓励或者要求员工提名自己填补内部的职位空缺，但在这些情况下，性别化的社会规范可能对女性不利。因为不同于男性，如果女性表现得雄心勃勃，她们通常会引发强烈的抵触情绪，因此她们可能不愿意毛遂自荐。对于管理者而言，更重要的是，自我提名的方式会假定最能发声的员工就是最佳人选——这一假设可能会妨碍管理者准确衡量这些员工的资格或考虑其他人的潜力。我们访谈过的一位领导指出，当管理者默认青睐那些自吹自擂的人时，他们真正在做的唯一事情就是了解那些员工对自己的看法。相反，她告诉我们，管理者应该做的是收集“［某个］人在工作中是否表现良好的相关数据和客观事实”。

保留优秀员工

“吸引女性并不困难，”一家大型专业服务公司的女性项目负责人数

年前表示，“难的是留住她们。”

那么是什么导致了女性的离职呢？当女性在我们描述的流程中得不到公平对待时，她们就不太可能在原地徘徊。她们最担心的是缺乏进步空间，或者认为自己无法在目前的雇主那里继续成长。一项研究发现，无论在公共还是私营部门工作，女性对升职机会的满意度明显低于男性，这导致她们的离职率更高。然而，对咨询和法律等“非升即走”职业的研究表明，如果其他女性担任着高级职位，初级职位的女性离职的可能性较小；高层存在女性表明其他女性的职业发展具备可能性。

当更多的女性身居权力之位时，性骚扰——女性留任率降低的另一个因素——也会减少。骚扰盛行的企业文化通常是为骨干和明星员工的不良行为开脱或对其视而不见的文化，从而传达出这样一个信息：女性的幸福感不及让企业骨干快乐重要。这一信息不仅传递给了那些实际受害者，而且也传递给了那些旁观者，推己及人，她们看出了灾难来临前的征兆。

许多女性在意识到自己在付出“母职惩罚”后也离开了工作岗位——她们得到的机会和工资比没有孩子的女性或男性（甚至是那些为人父的男性）要少，因为她们被认为对工作不那么投入。我们访谈过的一位女士讲述了这种惩罚对她的职业生涯造成的伤害。“在我说出自己怀孕了的那一刻，”她告诉我们，“我的团队重组了，我曾经的三个下属中有两个被提拔到与我同一级别。我的团队从一个30人的团队缩减成了一个6人团队。这是在降职。”

即使女性保住了她们的工作，有关弹性工作和其他顾家政策的污名也会破坏女性的职业生涯。在一个褒扬极端奉献、整天回复电子邮件并过度向客户兑现承诺的人才能成为超级明星的企业文化中，利用促进工作/生活平衡的政策要付出职业代价。与按照标准时间工作的女性相比，弹性工作的女性通常被认为不那么投入，也不那么积极，即使她们的实际表现是一样的。新冠疫情时代广泛采用的远程工作有助于弱化远程办公和弹性工作的不光彩名声，但前提是企业要积极主动地改变自己的文化。否则，我们最终可能会形成一个两级体系，在这个体系中，在疫情后的世界里继续远程工作的员工会处于次等地位。

缩小性别差距应该是一个小心谨慎、持续不断的过程。对离职率、录用率、薪酬和升职等结果的评估必不可少，所有管理者都必须不断学习和反思。变化是人而非政策造成的结果。施行正确的工具和框架至关重要，但如果管理者不投入精力监测成果并对其负责，最好的做法也无法发挥其促进平等的潜力。

幸运的是，你不必成为CEO才能发挥作用。如果你在自己的影响范围内采取适当的措施来识别和解决偏见，你就可以成为团队的变革推动者，无论团队是大是小。（参见图示：“改善企业中的性别平等问题。”）促进职场平等与我们所有人——无论男女，无论是最高层领导还是一线主管——的利益息息相关。作为一名管理者，你可以让女性实现她们真正能够实现的结果，这不仅会促进她们的成功，也有助于你的成功。长期以来，企业一直依赖女性逐个打破玻璃天花板，结果领导层依然存在性别偏见。通过系统性的手段，你最终可以打破阻碍女性和公司欣欣向荣的障碍。



科琳·安默曼是哈佛商学院性别计划项目（Harvard Business School Gender Initiative）的主任。鲍里斯·格罗斯伯格是哈佛商学院工商管理学Richard P. Chapman教席教授，也是哈佛商学院性别计划项目的兼职研究员。他们合著有《半碎的玻璃：打破依然在工作中阻碍女性的障碍》（Glass Half-Broken: Shattering the Barriers That Still Hold Women Back at Work）（哈佛商业评论出版社，2021年），本文改编自该著作。

家族企业接班的全景规划

陈春花 魏炜 张振广 | 文 李全伟 | 编辑

实现顺利接班是家族和家族企业传承工作中的头号工程。每个家族企业应该建立接班的全景规划，包括家族企业接班工作的两大基本原则、家族企业接班人的培养、顺利接班所需的企业准备、推进实现平稳接班。



经过大江大河洗礼的中国民营企业家们，正在面对时代交给他们的一项新课题：如何实现家族企业的顺利接班？这道题目得分的高低，决定了企业在下一个二十年中是否依然具有竞争力。

对绝大多数中国的企业创始人而言，家族企业接班都是第一次经历，家族和企业都缺乏实战的经验；且兹事体大，事与情交缠，身边也缺乏可以信赖和咨询的人士。在实践层面指导家族企业接班、发现解决潜在问题就颇具现实意义。在过去十年间，我们在总结东方、西方传承智慧的基础上，与中国企业家的先行者们一同实践，总结成一个更具中国特色的家族企业接班方案。每个企业家都可以在此基础上，对照调试出适合自身的接班规划。

建立家族企业接班的全景规划

实现顺利接班是家族和家族企业传承工作中的头号工程。这项工程跨越时间周期长、头绪纷繁复杂，作为总负责人的家族企业创始人很容易顾此失彼。我们将接班工程的关键节点进行全景式的规划布局。（见图“家族企业接班的全景规划图”）

概括来说，企业接班的工作围绕着提升接班人准备度和降低企业经营复杂度两条主线展开。在此之前需明确家族企业接班人的培养原则，以及之后做好两代企业领导人的衔接过渡工作。整个过程中既要对接班人负责，也要对家族企业负责，在动态发展中实现人岗匹配的目标。一个成功的家族接班规划，能够帮助企业的经营管理质量上一个台阶，接班人从参加工作到胜任企业领导人的时间可以缩短四分之一，接班的成功率也能有效提升。

家族企业接班工作的两大基本原则

家族企业接班涉及创始人核心利益：家族后代与家族企业，为避免日后推进过程中的潜在问题，我们在开始时就要明确两条基本原则。

家族企业接班的全景规划图



（返回原文阅读）

家族企业接班人需对经营家族企业表现出强烈的意愿。个人的接班意愿是前提，如果接班人意愿不强烈就不能充分发挥自身潜能，对个人和企业都会带来伤害。家族传承的意义是不断提升后代选择的自由度，不应为了家族企业的接班而剥夺了家族后代选择的自由。创始人可以保持开放的心态，同时积极引导、培养后代从事企业经营的兴趣；如果动用家长权威强制命令，大量的案例证明一旦激发后代的逆反心理，结果常常适得其反。

家族成员接班应以能否胜任的客观标准进行评价，不应在胜任标准上让步。家族企业既是家族创富的基础，又是未来家族财富的重要来源，因此持续提升家族企业的竞争力是根本目标。家族企业面对的是充分的市场竞争，这是客观的标准，而且从趋势上看外部竞争的激烈程度将持续提升。如果仅是因为家族血缘关系而让后代勉强接班，将会把企业的发展置于危险之中，这也是将家族利益凌驾于家族企业之上的不负责任的态度。所以创始人要做好心理准备，如果家族内部的接班人难以胜任，寻找外部的职业经理人、出售企业或仅作为小股东，都是合理甚至是更佳的解决方案，也是对家族后代和家族企业最大的成全。明确的任职标准可以让家族中的年轻人知道，自己不是天然的下一代家族企业领导者，而是要通过个人的努力奋斗争取这一家族荣耀的资格。

培养接班人的五项素质

家族接班人的培养是一个长期的过程，而不是一项单纯的任命。这就需要我们从人才培养的全周期着眼进行规划。在正式接班企业之前，我们以参加工作为界将接班人的培养分为两个阶段：一是大学毕业之前的学习成长阶段；一是走向社会参加工作，到正式接班企业的工作历练阶段。两个阶段关注重心各有不同。

学习成长阶段培养的主题是“提升素质上限”。在这个阶段通过优质教育资源的投资，发掘家族年轻人的天赋与兴趣，鼓励其潜能的最大化发挥。对于接班家族企业这一期望，对于年轻人而言还略显久远，这个阶段主要是激发其对家族业务的兴趣。父辈可以有意识地分享创业的经历、安排孩子参加企业工作会议、参与企业劳动等，也可以就工作中遇到的问题征求孩子的建议，这些做法能够消除其对家族企业工作的神秘感，形成青少年时期的企业记忆。以企业接班人作为目标与通才类人才培养不同，需要尤为关注以下五个素质项。

自信心。接班人面对具有挑战性的局势时，对自己的能力充满信心，或对自己的决定和看法充满信心。例如在接班人上大学选择专业时，父母多建议选择商科；但从已经成功的企业家的数据分析来看，大学专业与能否成为优秀的企业家之间并无实质联系；通过在学习过程中获得学习的兴趣与动力，建立足够的自信才是目的；换句话讲，某个兴趣领域的学习只是工具或手段，能否在学习过程中获得信心才是关键。

果断决策。接班人应具备进行关键抉择、担当与取舍的勇气，这是作为企业领导者的独有素质要求。企业家对企业的发展负有终极责任，在做出重大决策时企业家是孤独的，因为他的背后此时已经没有人可以倚靠了。做决策的素质是可以通过有意识的训练来强化的：父母可以将生活中遇到的某些问题的决策权交给青少年后辈；这个过程中，父母将决策的利弊分析框架与后辈进行分享；不论后辈是否做出最佳决策，大家一起接受决策带来的成败；事后大家可以坐下来复盘得失。对于接班人的培养来说，缺乏决策情景的锻炼是极大的损失。中国有句俗语是“穷人的孩子早当家”，其内涵就是强调人生早期独立决策的重要性。

坚忍不拔。家族企业接班人面对压力或危机时展现出内在坚韧性和

自信度，尤其是面对失败的接受程度。未经失败锤炼过的自信不是真自信。失败本就是人生的一个重要组成部分，关键在于面对失败的态度以及从中学到什么。我们鼓励家族接班人在青少年时期积极参加个人或团队的竞技性体育项目，如乒乓球、篮球等，因为竞技性体育项目不仅能够强健其体魄，更能帮助其学会怎么面对失败。

进取心。进取心主要指不断超越自己，追求高标准的愿望和具体行动。进取心不高是家境优渥的年轻人中一个普遍存在的问题。与创始人年轻时迫切改变生存现状的心态不同，“不知为何而战”和“学习好了又能如何”成为这类年轻人的心底疑问。解决这类问题，可以引导他们跳出“小我”，拓宽自身的视野和格局。从现有的生活状态中走出去，在“大江大河大历史”中感受个体的渺小、重新定义自己的人生意义。或者说，打破他们现在的满足状态，帮助其建立更为远大的人生目标或意义，目标与现实的落差将成为其进取的意义来源。

同理心。同理心是指通过设身处地对他人情绪和情感的认知、把握与理解，赢得他人信任；主要体现在情绪自控、换位思考、倾听能力以及表达尊重等方面。无论是生意场上，还是企业的内部管理，同理心都是极大的加分项。如何将“以自我为中心”的倾向过渡到同理心？父母可以与孩子分享自己在工作生活中的类似体验；或者抓住合适的情景进行启发式发问，“你如果是对方的话，你会怎么想，你的感受会是什么？”

知易行难，在现实生活中，家族接班人的培养容易出现两个极端。一种是在孩子青少年成长的关键时期，父辈投身于事业，疏于亲子间的交流沟通，几乎是不经意间，孩子已经长大。有些父辈以管理企业的方式管理家庭，两代人之间似乎存在一种无形的隔阂，以致平等的交流互动都是奢望，父辈积累的人生经验与智慧也难以传给子女。另一种则是过度关心，父母在子女的青少年时期的各个关键阶段都代其做出当时的“最佳决策”，利用自己的资源帮助子女铺就一条成长的阳光大道。但人生早期的过于顺遂并非财富，反而是其最终成为接班人的最大障碍。所以说，在接班人的学习成长阶段的培养，“度”的把握非常关键。当然，前提是父母需要首先知道“度”在哪里。

工作历练阶段培养的主题则是围绕“解决实际问题的能力”展开。在这个阶段接班候选人需要在工作中学习建立分析问题的方法论框架，并

能解决实际问题。

工作中人才的培养是一个循序渐进的过程，有其内在的客观规律。从职场新鲜人到企业领导人，需经历领导自我、领导团队、领导业务、领导变革四个大阶段的蜕变。每个阶段中结合驾驭范围的大小和复杂度的高低又有细分。这些成长阶段可以加速，却不宜跨越。因为每个阶段的历练都是其未来成为领导者的养分，为其提供更多的思维角度，进而使得决策更加精准高效。如接班人在职场早期有基层管理的经历，当他作为企业领导人后决定出台一项激励制度变革时，就能知道基层管理者的心态和反应可能是什么，这个新政策出台前需要做什么预热准备，出台后要和员工、中基层管理者、高管怎么进行沟通共识，这些思考将大大提升举措落地的有效性。有些家族安排子女进入企业，上来就为其安排董事长助理等中高层岗位，意图缩短接班时间，这种做法欲速而不达，反而为其未来成为企业领导人埋下隐患。

家族接班人的职业培养路径通过专业规划设计可以加速其成长。从大的方向上，华为干部“之”字形培养路径是企业领先实践的代表，干部都须从基层做起，有前台、中台、后台轮岗的经历。但家族接班人的培养路径设计与企业的设计又有不同。企业在进行员工的职业生涯规划时，是围绕着企业价值的最大化展开的，其设计思路遵循的是人才发展的一般性规律，人才晋升依循的是选拔制而不是培养制，晋升的节奏是跟着企业的发展速度进行调整的。但家族接班人培养路径的设计则是以接班人的成长为主旨展开的：第一步是对接班人的现有能力素质水平进行客观评估，估算出与未来作为企业领导者岗位之间的落差；第二步则是“因人设岗”，基于“落差”规划5到8个岗位阶梯，每个岗位从所需的“知识技能”“解决问题的能力”和“承担责任性的大小”三个维度进行规划；第三步是整个过程中的监控与辅导，每季度对接班人进行评估，一旦胜任现有岗位则安排进入到下一个岗位，晋升的节奏与接班人的成长速度相契合。这种成长路径的定制化思路，一方面能够最小化个人因拔苗助长而带来压力和焦虑，另一方面也降低了因为岗位的不胜任带给组织的危害。以上这些是可以培养加速的核心关键点。

家族年轻人大学毕业后是直接进入家族企业工作，还是先去其他企业？工作起点的选择是一个普遍的问题。我们的建议是先在外面的企业

证明自己之后，再回到家族企业任职。因为接班人大学毕业后过早加入家族企业中工作，不利于其格局视野的拓展，他容易将企业经营的现实情况视为合理，失去变革调整的视角和思考；企业创始人和员工在面对年轻接班人的工作业绩表现时，也容易出现宽严皆误的处境。而外面企业工作机会的选择，最好是相较于家族企业的“升维企业”，如业务规模更大、管理更为复杂如全国性或全球性企业、所处的行业竞争更为激烈等；当然也可以是自主创业，探索行业未来的发展趋势或颠覆性机会。当历练过的接班人回到家族企业任职时，相当于从“升维环境”进入到“降维环境”，工作表现自信、从容，也能够帮助企业迈上一个新台阶。李锦记家族则明确规定，下一代拥有自主选择是否接手家族生意的权利，但后代进入家族企业，必须符合三个条件：一是至少要读到大学毕业，之后至少要在外部公司工作3至5年；二是应聘流程和入职后的考核必须和非家族成员相同，必须从基层做起；三是如果无法胜任工作，可以给一次机会，若仍旧没有起色，一样要被炒鱿鱼；但如果下一代在外打拼有所成就，李锦记需要时可将其“挖”回。

做好四个维度的准备工作

在接班人做好准备的同时，企业也要进行相应的调整，迎接新领导者的到来。企业调整的指导思想是降低经营管理的复杂度，具体由四个维度构成。

健全的公司治理结构。公司治理是指与公司的“战略方向”和“控制”相关的一套架构和程序。在创始人执掌企业的时期，因为创始人带领企业从小到大，既有对所在行业的发展趋势的洞察，又有对企业控制的灵活把握，所以公司治理结构的重要性并不凸显。但当新的接班人接手企业后，首先要避免在战略性问题上犯错误，一个结构和功能良好的董事会就变得尤为重要。企业需要有针对性地引入资深董事、外部独立董事，搭建一个具有专业性和独立性的董事会，具备做出优秀战略性决策和向管理层提出挑战性问题的能力。这就在机制上降低了企业在发展战略、重大投资、收购与兼并、核心高管任命等核心问题上的决策风险。

健康的业务组合。业务组合是战略发展方向问题，关注的是企业业

务持续增长的动力结构。如果接班时的业务组合是由增长乏力、毛利下滑的基本面业务，和一个持续消耗现金流进行投资的新业务组成，这种业务组合经营难度甚至比创建一个新企业的难度都大。在调整重塑业务组合的过程中也对接班人的信心、权威和团队士气提出极大挑战。而健康的业务组合通常包括运营良好的基本盘业务，毛利率和增速俱佳的新兴业务，契合发展趋势但仍需投资孵化的战略型业务。创始人在正式交班前力争打造一个处于顺周期操作的业务组合，这种业务组合发展路径清晰，业务增量不断释放，能够为接班人在接手早期赢得宝贵的时间和空间进行平顺过渡。

良好的商业模式。规划接班过程中的商业模式设计，应力求交易结构简明、经营不复杂、业务存续周期长；那些需要卓越经营管理团队才能驾驭的业务都不是接班过程中理想的商业模式。李嘉诚以塑料花制造起家、地产业务发家，但其在2000年以后、筹划接班安排的十几年过程中，业务调整的重心是在全球布局港口、电力、电信、天然气、自来水、铁路、机场等业务。这些业务共同特点是：商业模式都是收租模式，不需要复杂的交易结构，现金流稳定；具有公用事业的属性，需求确定性高，只要有人口与经济活动就能创造价值，存续周期长；业务在所在区域内已经形成垄断，很难被颠覆。反观地产业务，其卓越运营的关键成功要素包括良好的外部经济环境周期，对时机的把握和商业判断要精准，以及良好的人脉等，这些要素都不具备可传承性，所以李嘉诚基于接班考量的商业模式转型就势在必行。我们的研究发现，充分竞争的红海业务和技术变革迅速的高科技企业，企业顺利接班传承的概率都不高；利于传承的业务特性则包括市场需求确定、技术或商业模式迭代更新速度慢、护城河不易被挑战甚至可以不断加深，例如公用事业的水电业务等；已经成为品类龙头的消费品，如喜诗糖果；具有核心技术保护的专业领域，如日本和德国的存续几代人的隐形冠军企业等。

内部管理清晰。在经营管理层面，企业的两个核心抓手是战略绩效体系与人才梯队建设。前者注重“事”，以战略为牵引，将短、中、长期的重点工作从公司分解到部门和岗位，使得每位员工都知晓自己工作与公司战略之间的联系，并将绩效表现与激励体系有机挂钩起来；后者关注“人”，通过系统的人才梯队规划和定期的人才盘点，保障企业的核心

岗位上都有人才可用，人才的不断涌现是企业组织新陈代谢的健康表现。可以说，战略绩效体系和人才梯队建设是组织充满战斗力的基础，也就成为企业经营管理的两条“纲”，纲举目张，将其他的管理内容逐渐完善建立起来。持续强化审计监察和企业文化两大组织保障举措，推动组织建设长治久安。一是强化直接汇报给董事长的审计监察职能，这支具有纠错功能的组织力量能够引导企业的经营管理在正确的轨道上运行，也有利于建设和谐、健康的组织生态；二是强化企业文化的建设，优秀的企业文化可以理顺组织内部价值差异，提高组织运作效率，增强组织承诺和团队士气，将组织内的正能量发挥出来，实现企业经营业绩的持续增长，铸造长青基业。华为创始人任正非虽然已经不直接管理企业的日常工作，但仍能直指华为当前存在的关键问题，通过文章表达观点直接与员工交流，为华为的组织注入动力、为华为的发展指明方向。

企业的这四个维度的准备工作，为实现顺利接班指明了方向。每做好一个维度的准备工作，就能有效提升接班的成功率。当然，企业方面做好接班准备也不是一蹴而就的。如果按照重要性、难度和所需时间的长度来看，业务组合和商业模式的调整具有更高的优先级。深圳的一家以电子元器件生产制造为主营的企业，年营业额20亿元左右，企业主营的电子元器件属于电器制造的必需品，行业每年的需求量大且增长稳定，但是单价和毛利水平均不高，行业竞争激烈。企业创始人已经年近60岁，儿子也在大学毕业后参加工作。所以企业接下来如何发展和接班问题都被正式提上战略议程。在企业新的五年发展规划中，确立三个关键举措。一是大幅度降低企业的经营成本：利用企业已经上市的优势，结合资本市场的定增项目在内地建厂，产能内迁；深圳的产业园未来只保留研发、财务、销售等核心职能，腾出的厂房向外出租。二是持续投资自动化生产线，通过提升生产效率降低现有产品的单价，巩固市场的竞争地位，最终投资的金额就会成为所在领域的护城河壁垒；三是建立以新能源汽车配件和5G业务为主的新事业部，为企业下一个五年的发展注入动能。通过这一系列调整，企业创始人总结说：“只要企业的发展思路清晰，护城河不断加深，50亿元的企业比15亿元的企业更容易接班。”

推动实现平稳接班的四个关键问题

当接班人和企业都做好准备时，如何平稳接班就是过渡阶段的核心目标。通常而言，过渡期为两到三年。在接班过渡过程中，应处理好四个关键问题。

创始人角色和心态的调适。我们发现，虽然整个交接班的过程都是在创始人的统筹领导下进行，但真正进行交接班时，创始人本身却在不自觉中成为了接班过程中的障碍，具体表现为退而不休：越过新任接班人直接指挥下级、对新推行的政策发表不同意见、一有业绩波动就重返领导岗位等。这些做法不仅损害了新任领导者的权威，也令下属无所适从。所以企业的创始人自身的调整也是交接班过程中的重要一环。创始人可以和接班人明确约定，在何种状况或事项下可以发挥影响力。如条件允许，也可以先由职业经理人接任一到两个任期之后，家族接班人再与职业经理人完成接班过渡。这样做的好处是创始人可以提前适应变化，也能检验企业在交接班过程中的准备度。

接班模式的选择。第一种是“父子交班”模式，接班人在创始人的注视下开展工作，及时得到父辈的复盘指导。这种做法可以让交接班过程可控性更强，但只要创始人还在企业发挥实质影响力，就很难说交接班已经完成。碧桂园早在2005年，创始人杨国强已经将其持有的70%股权转给二女儿杨惠妍，开启父女交班的进程。第二种是“职业经理人辅佐”模式，创始人大胆放权，由富有经营实践经验且善于辅佐的职业经理人扮演过渡期关键角色，与接班人共同实现交接班过渡。职业经理人通常有明确的任期和使命，就像新手司机旁边的陪驾教练一样，在接班人实际工作中及时提醒、控制可能的风险。这种新老交接班放手得更为彻底，但能够扮演这类角色的职业经理人却可遇不可求。2013年，新希望集团董事长刘永好辞去上市公司董事长一职，交由女儿刘畅担任。为保证顺利交接班，刘永好力邀陈春花出任新希望六和联席董事长兼总裁，以辅佐年轻的刘畅。双方同意以三年为期，至2016年任期届满，陈春花离任回归教育本职工作，新希望六和则聘请其担任公司顾问，继续参与公司今后长期的战略规划；刘畅则独立担任董事长。在三年接班的过渡期中，刘畅与陈春花两位领导新核心，在国内饲料行业产能过剩的背景

下，提前布局，推动新希望六和从之前单纯以饲料为主向养殖基地端与食品消费端转型，实现从国内到海外的全球资源互动。

搭建以新领导人为核心的管理团队。新任领导人需要一个坚强有力的领导团队的支持才能施展抱负。新领导团队的人才结构可以结合企业发展阶段提前规划，例如保留一到两位资深高管，熟悉现有业务解决具体问题；提拔或引进年富力强、有想法的中青年高管，能够针对组织内的痼疾进行改革或开拓新的业务。妥善发挥好企业资深管理者也是顺利过渡的一项重要议题。例如为其设立董事长或总裁顾问的角色，工作时间和强度更灵活，其主要作用是提供关键决策建议、重要项目负责人、专项工作审计等。这种调整既发挥其丰富的经验，又不干涉到日常的工作运营，使得退下一线的高级管理干部能够继续发挥积极作用，也避免其流失到竞争对手那里。

新领导人上任前做好“百日工作计划”。新官上任三把火，最先着手的关键举措力求精准和有效，对新领导人建立组织威信和个人自信都会受益良多。百日工作计划中的关键举措的选取可以遵循三个标准：一是成功率高，把握性大，要么就不做，做则必成；二是见效时间短，最好在三个月内就能收获阶段性成果；三是效果显著，能够带来经营面貌一新。例如出售或清理低效业务板块，进军前景广阔的新业务如电商，出台新的激励机制向一线倾斜、大胆启用新人等。这些举措的推出既符合了组织进一步发展的需要，又能向企业内部传递一种清晰而坚定的信号，新上任的领导者更关注效益、增长机会和企业内的价值创造。至于组织机构的调整、塑造新的愿景或企业文化等工作，在优先级上可以向后调整。

在过渡阶段，接班人已经进入实际的领导角色，这个阶段的重点是“调试”。无论是企业创始人、管理团队，还是企业自身的发展节奏，都需要找到与新任领导者相契合的共鸣点。更重要的是新任领导人的“自我调适”：一方面他要尽快掌握企业组织略显复杂的运行方式与逻辑，自己的指令是如何被理解、执行并得到最终结果反馈的，探索可能的控制方式或手段；另一方面，新任领导人需要尽快适应如何在模糊的灰度中进行决策，并独自承担决策背后的压力。利用宝贵的过渡时期，接班人尽快进入到“驾驭”企业的状态，之后他就要自信而独立地带领企业踏上

新的征程了。

家族企业的接班传承是一条不能回头的单行道。企业创始人应尽早建立家族企业的接班计划，然后在长期的执行过程中才有时间和空间发现问题、不断进行优化，因为有些时间窗口一旦错过就不能重来。



陈春花是北京大学国家发展研究院BiMBA商学院院长、北京大学王宽诚讲席教授。魏炜是北京大学汇丰商学院管理学教授。张振广是睿德信家族办公室合伙人。

Experience 经验



5周求职指南

A FIVE-WEEK GUIDE TO GETTING A JOB

疫情期间找工作很难，但远程办公扩大了人才池范围，让需求方的招聘变得更多元。本文提供5周求职战略，助你迅速找到工作。

艾赛亚·汉克尔（Isaiah Hankel）| 文
孙莉莉 | 译 孙燕 | 校 腾跃 | 编辑

毋庸讳言，新冠疫情期间找工作很难。寻找新工作能否成功很大程度上取决于招聘趋势和经济现状，如今这两点对应聘者都很不利。去年秋季，招聘人数降到了7年来的低点。

经济低迷让就业市场向有利于雇主的一方倾斜，与此同时，许多企业财务紧张、资源匮乏，难以撑过再一次封锁。疫情开始以来，已有近10万家小企业关门。这些因素共同加剧了对本已稀缺职位的竞争，让求职者面临极大的压力。

眼下的求职者可能会感觉很无力，但别担心，现实并非完全如此。的确，你所面临的竞争加剧了，但同时你的机会也增加了。远程办公模式扩大了人才池范围，让招聘变得更为多元化。疫情之前，大多数招聘者仅考虑同一城市的候选者。如今，虚拟办公环境可以让企业抛开地域限制寻找人才。

现在是时候抓住机会，为应聘过程制定一套战略性方法。尽管你无法左右市场的兴衰，但仍有办法让自己成为“有市场”的求职者。

作为面向博士人才的求职培训平台Cheeky Scientist的CEO和创始人，我通过日常工作经验，制定出一套在职业生涯任何阶段都可使用的为期5周的迅速求职战略。

着手找工作之前，你先要知道自己的胜算有多少。

招聘顶级人才的企业，通常会在每年年初的几个月调整公司战略，而不是招聘人才，公司此举会妨碍你在1月到3月的求职。在最初的艰难阶段之后，就业市场会随着经济状况经历高峰和低谷，这也是疫情期间失业率上升的原因。

然而，通常在年末10月到12月期间，公司招聘会再度呈现上升趋势，原因是企业会将剩余的预算用于招聘新人才。

随着大公司逐渐从新冠疫情的影响中走出来，1月到3月的传统“寂静期”在2021年很可能会有所延长。因此，如果你在4月之前还没有找到工作，也不要灰心。在9月到12月招聘人数开始激增之前，今年夏季可能会是积极寻找潜在雇主并与之互动的最佳时机。

下面，让我们看看具体做法。

第一周：
更新简历，突出强调可迁移技能。

可迁移技能是指，所有你擅长并可应用于不同行业中不同职位的技能。比如，文笔很好，有很强的时间管理能力，善于解决问题，这些都可算作“可迁移技能”。换一个更“高大上”的定义，这是“一种非高度专业化的能力”。不可迁移技能通常被称作“硬技能”，则是指专门针对特定行业的技能，比如编程、动画或平面设计。

你或许听过针对不同职位来调整简历的建议，但在我看来，这一做法在2021年并不适用。许多公司面对更为专业的候选者时会十分谨慎，因为企业并不确定疫情过后的商业格局会是怎样一番情景。为了展示适应能力，你应该将简历中的技能概括为三大块：系统技能（Systems-oriented skills）、人本技能（People-oriented skills）和自我技能（People-oriented skills）。

“系统技能”与你的专业领域相关。在简历罗列的每一个职位下，尝试以一种实用的方式来表述这些技能，它们能够应用于不同的职位和行业，而不仅限于你的特定领域。例如，如果你在软件公司负责内容创作，那么应该在简历中突出“商业写作”，通过该职位中更为具体的任务，详细说明你的工作，比如撰写博客或是起草业务邮件。这样有助于证明你的这一技能可以适用于任何工作，而不局限于软件公司。

“人本技能”突出了你与同事交流的能力。眼下，企业看重擅长远程合作、能够领导虚拟团队的候选者。在简历中，无论是特定职位下，还是在最后单独列出的“技能”中，记得加入绩效管理、虚拟培训和任务委

派等关键词，以展示你的团队合作及领导能力。

“自我技能”让未来雇主知道，你能够勤奋工作、快速学习，并能用新的解决方案来解决现有问题，包括远程办公造成工作效率低下、倦怠等问题。你或许以为这些只是“软”技能，但如今这些技能很受欢迎，将可以帮助你脱颖而出，吸引那些仍在想方设法分散员工办公地点的企业。诸如“自主”“时间管理”和“自我激励”这些词可以向雇主展示你无论是远程办公，还是坐在办公室内，都能坚持完成任务。

如果你一直在使用按时间顺序排序的简历，却总是得不到面试机会，或是如果你想进入一个之前没有涉足过的新行业，那么不妨尝试一下把顺序打乱，首先在简历中展示你的可迁移技能——甚至将这部分技能放在职位之前。用这些技能做简历中工作经历部分的小标题。我们仍以内容创作工作为例，你可以这样阐述自己的工作：

商务写作

内容创作者，（就业公司名称）

- 列举你的具体职责。
- 列举你所取得的成功，包括指标。

根据我们的数据，将可迁移技能放在就业经历之前，可以带来更好的结果。我们发现，当求职者用时间顺序简历无法敲开雇主大门时，这种更实用的格式有21%的成功率。而综合式简历（将实用技能与按照时间顺序排列的工作经历相结合）和边栏式简历（重点关注可浏览性的简历）的成功率分别只有3%和2%。

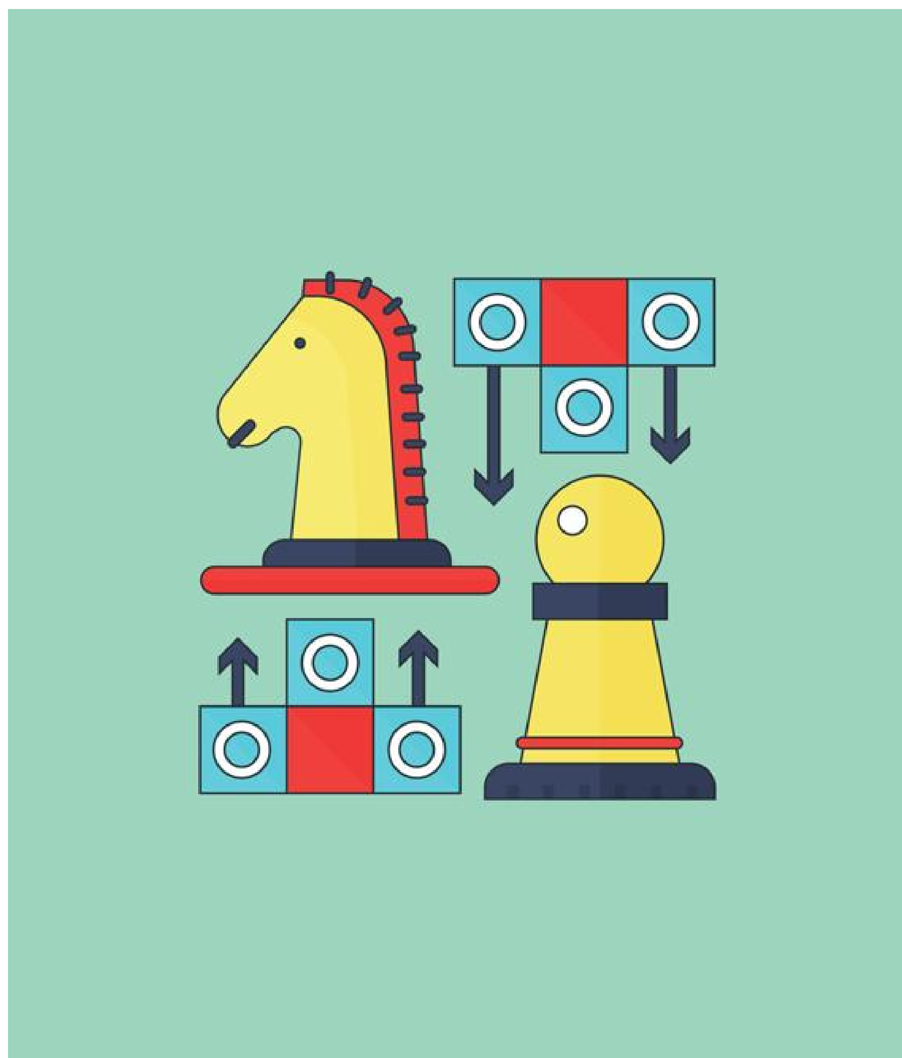
许多雇主只看简历中工作经历部分的黑体字内容，以此决定是否与你联系，因此你应该突出相应的可迁移技能。

第二周：
在领英上提升个人品牌形象，提高个人资料的曝光度。

为了在就业市场上脱颖而出，职业道路背后的叙事至关重要。企业希望知道你在哪里工作过、学会了什么，以及这些对你的专业塑造发挥怎样的作用。这些将帮助雇主在面试前了解你的价值。

巧用搜索关键词，以确保招聘经理能够看到你的领英资料。就像你

用谷歌搜索信息一样，招聘经理们会用领英来搜索合适的候选人。作为起步，你不妨复制10个你感兴趣的类似职位的描述，将这些描述复制到一个词云中。那些出现频率最高的词就是你应该加入个人资料的内容。



你还应该加入你所希望的工作地点（即使你申请的是远程职位），这样可以让那些按照地点关键字来搜索求职者的招聘经理注意到你。

另外，你应该上传一张专业头像（看起来要友善），不妨再个性化设置一下背景图片。有照片的个人资料所得到的浏览次数比没有照片的个人资料高出21倍，加好友的请求也多出9倍。背景图片应遵循统一的色彩主题，不应过于复杂，也不能过于密集。若想让你的背景图真正引

人注目，你可以尝试在头像上方列出三五个关键字或可迁移技能。

你还可以通过与社交圈内的好友互动来吸引雇主的关注。你可以将领英当作展示专业能力的方式。通过对行业趋势文章点赞和评论，发布只有文字的文章（浏览量高出42倍），分享原创文章以及定期搜索好友等方式，吸引更多人浏览你的主页。增加在领英平台上的活动是提升你的社交销售指数（领英上用来衡量个人品牌成功度的一个指标）的速成方法，而提升该指数有助于增加你被雇主看到的可能性。

第三周：
与潜在同事进行“信息面试”。

信息面试是指，为更多了解对方的职业、公司或行业而与专业人士进行的交流。信息面试与求职面试有所不同，前者的目标并不是被录用，而是为了解更多信息。在求职过程中，这类面试能够满足两个目的：

1. 帮助你得到有关招聘企业的内部信息。
2. 帮助你与那些企业中的员工建立联系。

通过这些联系，你可以在空缺职位公开招聘之前得知信息。你甚至还有机会获得你所心仪职位的内推机会。

作为起步，一个好办法是主动联系现有的人际关系网。与那些在你感兴趣的机构工作或是认识相关人士的校友、领英好友、家人以及亲朋好友交谈。这些对话有可能会给你带来信息面试的机会，或是有可能让你看到其他潜在机会（比如某个你以前从未考虑过的公司或职位）。

如果你对某家公司心有所属，你可以利用领英与那家公司的雇员建立联系。最好选择一个与你想要争取的工作类似的职位，或是找到一个职能相关的人。你的目的是找到一个能够对你的问题做出可靠解答的人。

主动与他人联系时，你需要向对方展示自己的价值，（如果可以的话）首先主动提出为对方介绍对其职业或个人发展有益的联系人。提出要求时应简明扼要，明确说出你想要讨论的主题以及你希望展开对话的时间：

“你好！我注意到贵团队正在了解有关（某话题或服务）的内容。我很欣赏你们在（某任务）方面所做的工作，特此与你联系，想让你知道我与（某人）有联系，他/她可能会对你们有所帮助。我无意占用太多时间，只想与你通话十分钟，以便提供他们的信息，顺便谈谈贵公司。我是（他们的工作）的忠实粉丝，想了解更多有关（职责）的内容。未来几周不知你是否有空交谈？”

如果你无法提供联系人，那么最好开诚布公地说明你的意图。先从对方组织的具体信息说起（若能从对方的个人工作开始则更好），然后提出你的请求：

“你好！我读了你最近发布的有关（某话题）的文章，很喜欢你关于（援引对方工作内容）的评论。我注意到你在（某行业或某公司）工作，这也是我很喜欢的领域。不知未来几周里你是否有时间进行一次信息面试。我想更多了解你的工作及经历。”

一旦安排了通话时间，准备好几个问题，尽量让对话保持轻松随意。信息面试有一点很好，双方的风险都很低。因此，尽管你应该保持专业态度，但别让这个过程太过正式。

无论最后与你交谈的人是谁，记得在结束通话时向对方表示诚挚的谢意：

“很感谢你花时间与我谈论（某公司），让我了解了很多有关（某话题）的内容。如果有其他你想要谈论而我又很熟悉的话题，或是如果有其他专业人士需要我帮忙联系的，请告诉我。”

视具体情况而定，你或许还可以让对方推荐其他人，帮助你了解更多信息。花时间进行这类对话将显示出你很在意这个职位，愿意在申请之前就主动行动，这已经让你比那些较为被动的申请人领先一步了。

第四周：
从联系人中寻找求职推荐人。

如果第三周的信息面试进展顺利，那么你可以在申请对方公司的某个职位之前，请你的联系人做推荐人。这一点很重要，因为推荐人的存在说明公司内有人对于你的技能很有信心，这通常能确保你的申请会得

到认真考虑——这将增加你获得面试机会的概率。最好在信息面试一周之后再与你的联系人联系，避免让对方感觉你的要求接二连三、难以应付。

企业评论网站Glassdoor建议开门见山、诚实地向联系人说明你的目的，同时告诉对方他们在你的专业求职过程中为你提供帮助的方式：

“再次感谢你向我介绍（某公司）。在对话中了解（某话题）后，我意识到自己真的很想加入贵公司。我有意申请（某职位，以及工作介绍的链接），不知你是否可以帮我推荐一下，或者可否将我的简历转交人事经理。”

正如《纽约时报》（The New York Times）所说，这场疫情已成为当今经济中强大的均衡器。诸如工作地点或是否出席了现场社交活动等这些，已不再是选择求职者的因素。如果有推荐人证明你的经验和能力，那么你就会比没有推荐人的求职者走得更远。

第五周：
为虚拟面试做好准备。

面试前要做充分的调查研究，掌握所面试公司的最新消息以及行业最新趋势。你通常可以在公司网站和社交媒体平台上找到最新信息，还可以用该公司名称或是业内主要公司名字做关键字，设置谷歌提醒。如果距离最初申请已过去了一段时间，

我还建议求职者，如果能够事先从招聘人员那里知晓面试官是谁，不妨提前了解一下这位面试官。看看他们的领英资料，了解他们的职业发展道路和兴趣。

利用所收集的信息，根据具体公司、工作或是你所感兴趣的项目，准备几个有针对性的问题。你还应该特别准备几个与面试官及其工作相关的问题。这样可以显示出你对他们以及他们的公司的确很感兴趣，如此一来，立刻会让你从众多候选者中脱颖而出。

在远程办公时代，许多雇主关心工作与生活间的平衡。所以，诸如“你如何保持工作高效”以及“你的日常安排是怎样的”之类的问题将会被问到。提前准备好你的回答，展示出你分级处理优先任务以及时间管

理的能力。

最后，对方可能采用远程面试。最常用的虚拟面试技巧包括，下载好适当的应用（Zoom、WebEx、Microsoft Teams）、选择合适的环境（背景要简单）、让照明光源处于你的前方，以避免面部阴影（使用环形灯），要有眼神交流以凸显自信（直视摄像头）。此外，我再补充两点：

1. 上衣选择中性色彩，即使这家公司的文化看起来很随性，但着装上也要选择商务休闲风格。这样做可以向面试官展示你对应聘过程的认真态度。

2. 对方说话时，通过点头、扬眉、说“是”表示同意，以及用手势强调重点等方式，显示你在积极参与对话。通过视频很难传递你的热情，因此你需要做出额外的努力。

随着新冠疫苗的出现，你的求职之旅已经开启。尽早根据上述步骤开始找工作，长期而言，你一定会受益。现在就开启“5周迅速求职战略”，让你的职业生涯迈上新台阶。



艾赛亚·汉克尔是Cheeky Scientist创始人、CEO，该公司致力于帮助博士学历人才学以致用，走上高薪职业道路。艾赛亚也拥有博士学位，是受国际认可的全球500强顾问。

从区域明星到跨国领导者

FROM REGIONAL STAR TO GLOBAL LEADER

尼廷·诺赫里亚（Nitin Nohria）| 文
夏林 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

从法国香水制造商的中国区经理到全球产品开发主管，跨国管理者要如何摆脱偏见，争取到西方文化背景中同事的支持，为老旧的产品线注入新活力？

“巴黎美食确实不错，”杨建国一边吃米饭一边想，“不过北京烤鸭做得还是不够地道。”为了庆祝他晋升香水制造商，德朗国际全球产品的开发高级副总裁一职，公司高管团队在当地美食家中风评最高的“中国海”饭店聚餐。

席间各位高管就哪种葡萄酒跟鸭肉和软壳蟹最配展开了热烈讨论。

杨建国的名字有“建设国家”的意思，这次晋升也增强了他的民族自信。他曾担任中国区业务经理，升职前负责的实验室研发出了两款在亚洲市场畅销的香水。18个月内，他领导的中国子公司成为了新兴市场中增长最快的一个。本来这一职位除了建国还有三位新星候选人，但CEO阿兰·德朗选择了建国，一方面是看重他的专业能力，或许更重要的是因为建国对亚洲市场非常熟悉。

建国坚信自己可以提出制胜观点，不过重视传统的同事是否会热情响应，他没什么信心。但他不能错过这次机会。目前亚洲香水市场上还没有哪家跨国或本土公司占据主导地位，竞争仍在持续。建国是全球美妆行业第一位主导产品开发的中国人。他下定决心，不能把中国媒体对这件事的关注变为笑谈。

CEO的声音打断了建国的遐想。他抬起头，看到阿兰的笑脸。“我们很高兴你在这工作，大家都等不及要听听你的想法！希望你和家人在巴黎玩得开心。”建国微微皱了皱眉头，然后有点突然地说，下周高管会议

前希望先分享些想法。阿兰感到有点突然。

“很好，我会让卡洛琳安排。”阿兰说，也突然回忆起建国的评估里一句典型评语：“他令人难以捉摸，底牌总是握得很紧。”阿兰选择建国之前，想象过邀请这位科学家及其妻子去乡村别墅，在露台一起吃核桃和鹅肝。他妻子叫什么来着？现在看来应该没机会了。

差异万岁

第二天坐在办公室里，建国感觉压力很大。经过几十年的两位数增长，德朗的市场份额正在逐步下滑。拳头产品香水Insouciance的忠实顾客年纪越来越大。更糟的是，德朗主打的市场是北美和欧洲，如今公司状况也反映出两地的经济增长停滞。公司最大的希望在新兴市场，然而中国和亚洲很多市场的消费者认为西式香水味道太浓，让人不舒服。拉丁美洲的销售也很疲软。德朗在圣保罗设立了实验室，尽管巴西经济增长迅速，当地消费者仍然青睐大众品牌。

德朗是家族企业，向来以出身法国自豪。不管是Insouciance的香水瓶，还是多面水晶塞和优雅向上的光芒造型，都体现出了巴黎精神。建国在想，如果把香水瓶做成东方明珠的样子，对消费者会不会有吸引力。

尖锐的敲门声打断了他的思绪，他有些恼怒地抬起头。来人是负责发达市场的副总裁伊韦·索拉克。很多同事之前都认为伊韦会升任高级副总裁，甚至到最后一刻都深信不疑。伊韦很自信也和蔼可亲，为人忠诚做事高效，是强有力领导者，也是地道的法国人。夏天的周末，他经常前往德朗在贝纳克乡下的别墅，跟阿兰的女儿茉莉在多尔多涅河划独木舟。另外两位候选人是皮肤护理市场的副总裁埃利斯·贝尼埃，和水疗产品线总经理安托因·兰伯特。两人也曾受邀前往德朗的乡间别墅。建国不清楚自己会不会在邀请名单上。

“我在想我们可以在氛围香水里加点亚洲风格，”伊韦开口说，他曾支持德朗成功开发出新的空气清新剂系列，“没准可以做成红蜡烛，下面是涂漆底座，画上中式红色图案。产品就叫‘中国风’，你妻子会买吗？”

“要看味道怎么样。但是应该不会买。”建国说，“她不喜欢香氛，而

且现在公司没有专门开发吸引中国消费者的香味。美国女性可能觉得很有异国情调，但我想中国女性不会买让她们想起中国文化的法国蜡烛。你妻子会买外形像香槟酒瓶，叫‘法国风’的蜡烛吗？”

“我没有妻子。”

“那妹妹呢。”

“有可能，主要看香味。我明白了。”

建国冲伊韦扬起眉毛，伊韦看出了逐客信号，起身离开。他有点生气。建国根本没认真听他关于西方顾客的意见，也没提出自己的想法，毕竟目前西方是德朗的主要市场。

“我应该给侄女打个电话。”看着伊韦关门离开后，建国想。建国的侄女小林在北京一家高科技公司担任基层主管，很年轻，还是商学院毕业生，似乎能代表德朗的目标市场。自从建国升职，小林一直催朋友们尝试各种西式香味，但是没什么品牌胜出。建国看了看表，这个时间小林可能刚到家。他拿起电话开始拨号。

建国用了各种方式问小林和她的同龄人喜欢什么类型的香水，她的回答则总是“清爽干净”。至于伊韦的想法：“好吧，是不是还要做印度烤鸡味儿的蜡烛，取名‘旁遮普’，然后去印度卖呢？”她不以为然地说：“这种刻板印象有点侮辱人。”

隔周高管会议的前一天，阿兰召集建国和之前的竞争对手共进午餐，了解大家对新产品的想法。吃奶酪时，CEO向安托因询问建立联合品牌的机会，可能包括润肤霜和防晒霜，还有跟巴黎著名皮肤科医生合作的抗衰老功效。

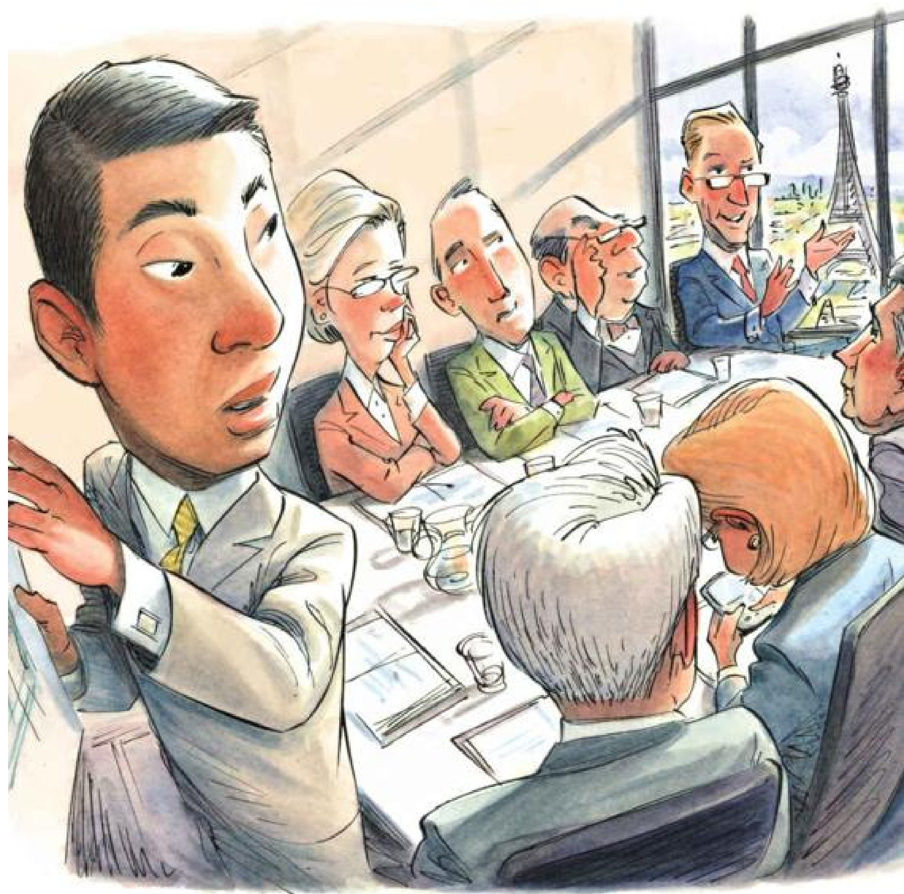
“方案很合理，就是有点激进，”建国附和说，“不过除了法国，其他人会知道或关心这个家伙是谁吗？”同事们有点茫然地看着他。随着谈话进行，建国听说阿兰正努力签下凯瑟琳·德纳夫作为代言人，重振Insouciance香水销售，还可能增加一款以她名字命名的香水。

“德纳夫，”阿兰说，“经典瞬间。”

建国心里叹了一口气。他到巴黎后收到了来自四面八方的无数建议，绝大多数都反映了法国的形象。“杜伊勒里”是绿色淋浴产品线，“雅薇莎”打算进军彩妆行业。公司计划通过两位迷人的年轻模特主演的网剧打广告，主推烟熏妆，两位主演当然都是欧洲人。现在又要找凯瑟琳·德

纳夫？

他深吸了一口气，然后说：“我有些其他想法。”建国首先提出了他认为最容易被接纳的建议，培养中国年轻人对香氛的兴趣。新产品味道要有淡花香。“我发现了一些化合物，可以产生温和的净化作用，掩盖让人不舒服的气味。”他说。建国还建议推出一系列产品，唤起人们对牡丹的兴趣，牡丹是北京植物园的主要花卉，在日本传统里也象征着繁荣。他说正在研究一种化合物，可以在稀释花香的同时保留花香精华，不会对感官造成压力，因为亚洲很多地方的花香都很清新。



“可以叫‘贾丁’！（法语花园的意思——编者注）”伊韦说。

建国摇了摇头。他在想按照日本牡丹的音译，叫Boton。

“真可爱。”安托因说。

“发音像‘肉毒杆菌’（botox）。”伊韦说，“‘芙蓉’（Fleur）怎么样？”

埃利斯观察着双方交锋，注意到阿兰在建国提建议时谨慎的表情。她不知道建国有没有注意到老板的不悦。

文化冲突

第二天一早，建国准备好了应对升职后的第一场高管会议。他在走廊里看到安托因、阿兰和伊韦小声聊天。几人看到他便停了下来，面无表情地看着他走进会议室。埃利斯和其他几人都坐好了。她原本在看笔记，微笑着抬起头说：“这是内部俱乐部，是吧？”建国尴尬地点了点头，坐下开始看自己的笔记。

15分钟后，所有人在桌前落座完毕。阿兰热烈欢迎了建国，称赞他在技术方面的才能，还提到了团队在新兴市场的机会。尽管在中国和其他发展中国家的销售额只占总收入很小一部分，但增长前景十分光明。

阿兰迅速地看了伊韦一眼。“我们想请建国帮忙打入这些市场，所以要敞开心扉接受新想法。”说完，他让新任全球产品开发高级副总裁的建国发言。

建国首先快速回顾了前一天午餐时提出的想法，然后提出针对年轻男性的护肤品系列。他认为有个代言人很合适，中国跨栏运动员刘翔。没错，他曾因伤退赛，伤了10多亿粉丝的心，但之后他准备复出。刘翔可以代表希望和机会。中国经济在世界舞台上爆炸式增长，达到了前人无法想象的高度，刘翔则证明了中国能培养出田径巨星。

“人们认识他吗？”伊韦问道，“我的意思是除了中国人？”他环顾了一下会议室。

建国未作评论，继续发言。“开始讨论新兴市场的新产品之前，”他说，“要进行一些收购。北京和圣保罗的实验室人员短缺。我在巴西发现了一家研究延长香水留香时间的小实验室，在新加坡发现了一家针对男性消费者的市场研究公司。”他接着表示，德朗应该找巴西足球运动员代言，在各个新兴市场找合适的体育明星。比如在印度请板球明星尤夫拉

吉·辛格（Yuvraj Singh），在俄罗斯找冰球明星。

埃利斯指出，巴西之后会主办世界杯。德朗可以争取当主要赞助商，在男士产品线引起轰动。

“我们是不是有点超前了？”伊韦看着阿兰说，阿兰若有所思地点了点头。“至少目前别离核心业务太远。也许品牌需要新的代言人，但德朗在男性中有没有市场还说不好。”

建国身体有点僵硬。一点进展也没有。接下来话题转到财务方面，后来阿兰看了看表宣布会议提前结束。他要去达沃斯一个星期，然后多待几天滑雪。他感谢了团队成员的想法，还表示自己不在的时候，大家要通力合作，接下来10天里要提出两三款产品的具体计划。说完之后他跟安托因聊了起来，因为安托因希望跟他找了很久的皮肤科医生结束合作。

“我还以为他要走了。”建国自言自语，尽管已经宣布散会，但谈话似乎仍在继续。过了一会儿，建国收拾资料走出了房间。似乎没人注意。“为什么安托因要问阿兰，而不问我？”建国想，“不是由我负责全球新产品吗？”

伊韦看到建国离开后，跟安托因和埃利斯交换了眼神。虽然他们是竞争对手，但互相认识多年，彼此信任一些。后来三人私下交流时，伊韦表示很担心公司的未来。“建国已经来了三周，”他说，“我理解他的升职，也在努力配合。不过我说不能放弃基础市场时也不算太固守传统。建国还没跟我认真聊过西方市场。我甚至试过把东西方结合起来。每次他都会把话题转向其他边缘市场。”

感到孤立

过了一个星期，建国仍然感觉沮丧又困惑，也没法参与战略决策。有几次路过同事时，他好像听到了“边缘”和“不够成熟”之类的词，还有传言说贝纳克会有聚会，但没人邀请他。另一方面，每当他努力推广自己的想法时，对方都只是友好微笑。

埃利斯私下认可他的想法，但认为他应该学习政客考虑问题的角度。“你要学会妥协，”她说，“我也在比较靠外的圈子。没办法，你得按

他们的想法做。态度友好一点。”建国还是很怀疑。他尽了最大努力。怎样才能获得同事支持？如果阿兰不想听他的意见，当初为什么要升他的职？

认真考虑自己的困境后，建国在想接受这份工作是不是个错误。也许他继续负责德朗中国业务会好些，起码有自主权。很多竞争对手向他伸出了橄榄枝。他本可以赚更多钱，得到应有的信任，现实却是恰恰相反。

《哈佛商业评论》改编的案例研究，展现现实中公司领导者面临的困境，并提供专家建议。尼廷·诺赫里亚是哈佛商学院理查德·P·查普曼工商管理教授。他曾撰写多篇《哈佛商业评论》文章，包括文章《是时候让管理成为真正的职业了》（“It¡¯s Time to Make Management a True Profession”）（2008年10月），合作者为拉克什·库拉纳（Rakesh Khurana）。

建国
能否成功转型？
专家意见一



曾璟璇
（Katherine Tsang）
曾任渣打银行中国区执行副总裁兼CEO。

建国不熟悉职责模糊的情况，他得学会按照法国的规则做事。

杨建国是被全球经济推上世界舞台的新一代颇具才能的国家和地区经理。对于诸多在本地市场拥有支持基础，也很熟悉本地市场的管理者来说，向全球市场转型可能是很大的挑战。国家和企业文化都有差异，即便同一家公司的跨国部门也有差异，这些都会给在新环境中生活和工作的高管造成重大障碍。

传统上来说，亚洲社会有明确界定的社会角色和责任等级。西方商业环境中，建国则要学习适应更扁平，定义也更宽松的管理结构，才能提高成功机会。西方公司里上下级之间讨论和合作不仅很常见，而且很受鼓励。

身为德朗中国区经理，建国跟很多亚洲高管一样，可能会努力避免在下属面前显露出软弱或无措的一面。然而如果他继续保持假象，就错过了跟伊韦·索拉克接触，以及利用同事宝贵知识和经验的机会。

建国需要提升适应新环境的能力。离开结构化的中国子公司之后，他应该认识到德朗是家族企业，由CEO掌控一切。建国不熟悉职责模糊的情况，他得研究新环境，学会按照法国的规则做事。

当然了，中国是快速增长的市场，建国可能比德朗其他人都更了解

中国。但他也得明白自己的工作不再仅仅包括中国。在中国行得通的做法在其他新兴市场可能行不通，更别说在公司的总部法国了。

“中国海”的欢迎午餐充分体现了建国在巴黎的处境。虽然这家餐厅迎合本地人口味，成了巴黎人的最爱，建国的态度却很保守，没有从新的法国视角看待中国菜。今天的全球高管要接受和吸收各种文化，才能学到更多经验从而实现提升。

随着经济全球化，现代企业需要营造多元文化的工作环境。仅仅把不同国家的管理者放在一个房间里然后期望碰撞出结果，是远远不够的。公司还要向跨国管理者提供相互理解和有效合作的工具。

渣打银行（Standard Chartered）大部分增长来自亚洲、非洲和中东的传统市场，其中印度和中国的增长尤为突出。为了加强与中国和印度团队的联系，我们启动了交流项目，派10位中国管理者去到孟买，再让10位印度管理者来到上海。通过共同生活和工作，团队可以打破障碍寻找共同点从而加深关系。

说回本文的建国。虽然他开端不顺，但我认为他还有机会扭转局面。只要他能敞开胸怀接受新想法和观点，将思维从中国转向全球市场，学会在多元文化环境中有效地提升同事参与度，我认为建国的跨国职业生涯就有希望成功且有意义。

专家意见二



曼苏尔·贾维丹
（**Mansour Javidan**）
是位于亚利桑那州格伦代尔的雷鸟全球管理学院（Thunderbird School of Global Management）研究院院长和加文杰出教授。他还是全球研究项目主席和董事会主席，曾在22个国家生活或工作。

老板希望其他人做事听指挥，而不是干涉工作。

我认为需要调整行为的只有建国。如果他能得到CEO大力支持，转型就容易多了。但阿兰·德朗有意与他保持距离，所以不会提供太多帮助。看起来阿兰的想法也在调整。他之所以选择建国，主要因为他认为增长将来自新兴市场，但现在他对自己的选择出现了怀疑。他没法想象邀请建国去乡村别墅就体现得很明显。

建国也不能指望同事支持，因为同事可能感觉自己受到了背叛。除了才能，他们的共同点才是能获得巨大成功的品质。现在同事自尊心受挫，尤其是伊韦，他感觉自己遭到了公开贬斥。如果此时他坦然接受竞争对手的邀请跳槽，我都不惊讶；如果我是他也会这么做。

建国来自完全不同的商业文化。在中国有头衔就是老板，可以拍板做决定。老板希望其他人做事听指挥，而不是干涉工作，这就是建国对同事行为的看法。

更重要的是，我们的GLOBE（Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness缩写，全球领导力和组织行为效率）研究表明，中国管理者往往在“人文导向”维度上得分很高，该维度的大致定义是重视相互关心和尊重。相比之下，法国经理人在该维度上得分为全球最低。当然，这些只是大致概括，但很大程度上解释了为什么游客经常会抱怨法国人傲慢。其实这只是文化差异。

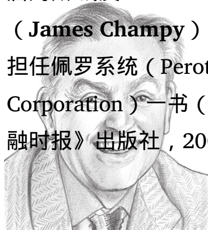
建国该怎么办？首先要放松，喝杯马提尼（或能帮他把一天的压力抛诸脑后的事），别再对同辈带着情绪。对跨国高管来说情绪化不仅毫

无作用，还是不成熟的表现。他应该尊重别人，但最重要的并不是周围同事。他要迅速改善阿兰的看法，以免印象被固定下来。他要证明自己有能力取得成果，表现得像称职的跨国领导。他绝对不能变成众人眼里的中国代言人，然而到目前为止，他一直表现得像个区域经理。

我建议建国尽快跟阿兰见面。两人应该共同制定新职位的工作规划，包括新兴市场和传统市场的增长目标，以及为实现目标建立基础设施的计划，其中要包括组建一支非常聪明且能力强大的实施团队。例如两人应该问，“如果需要调整法国的配方，在巴西市场受欢迎，谁能帮忙？需要什么资源？”建国是实干家，他倾向于亲力亲为。但是借用管理思想家吉姆·柯林斯（Jim Collins）的比喻，他应该制造能报时的时钟，而不是自己查时间。他不应该纠结广告推广选择板球还是曲棍球运动员这种细节。

如果建国能迅速取得成果并证明自己的价值，德朗团队里其他同事就会转向支持。这是很简单的选择。真的，到时如果再跟建国作对，就会显得自己有问题，跟建国加强联系对他们自己也有好处。

专家意见三



詹姆斯·钱皮
（**James Champy**）
担任佩罗系统（Perot Systems）咨询业务总裁，合著有《企业再造》（Reengineering the Corporation）一书（哈珀出版社，1993年）。曾出版《智取》（Outsmart）一书（英国《金融时报》出版社，2008年）。

没人能完全胜任新工作，尤其是高管，但建国可以边做边学。

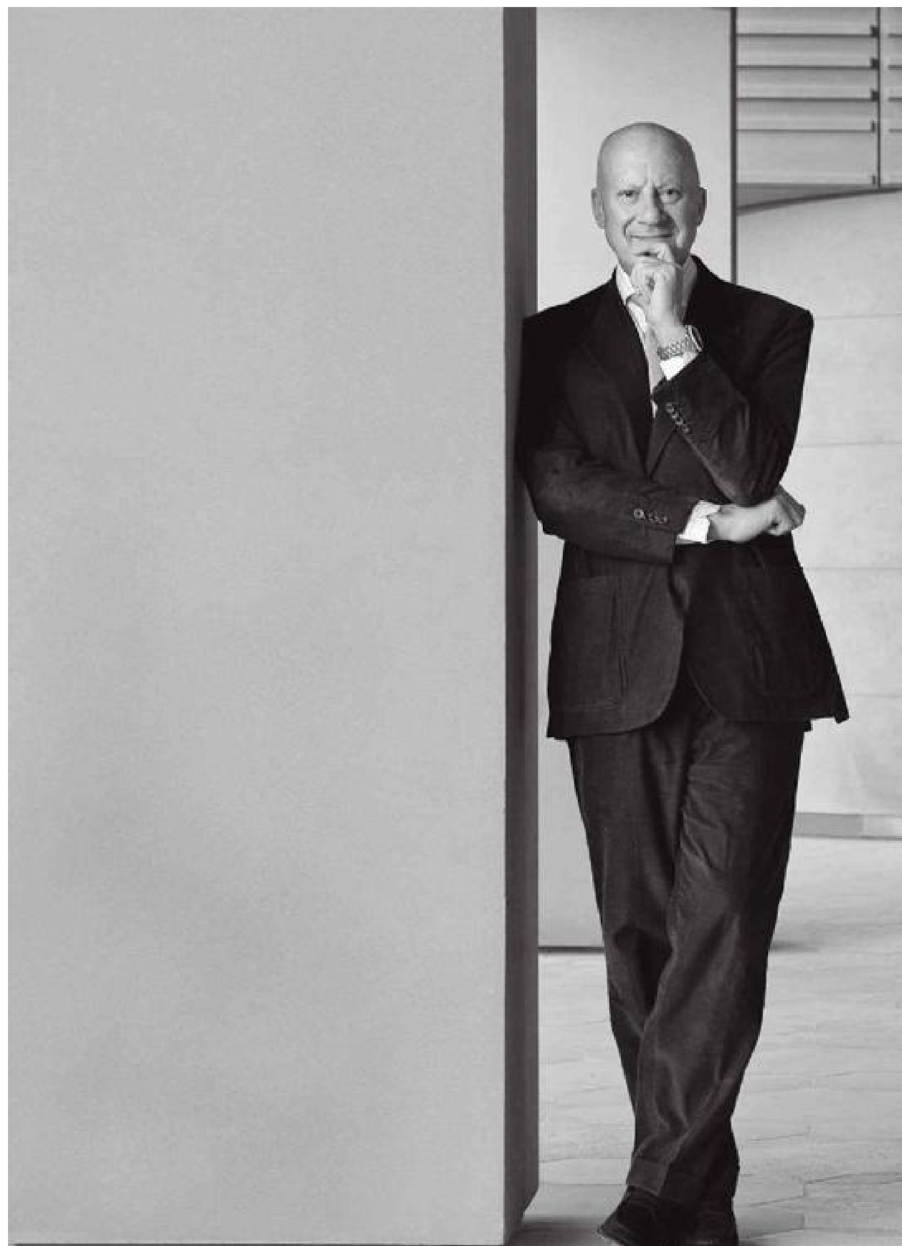
根据我的经验，在家族企业中忠诚和相处舒服比其他都重要。看看福特汽车就知道，当初年轻的比尔·福特（Bill Ford）就没准备好接手业务。后来公司市场份额持续下降，但家族还是很愿意让信赖的人掌舵。所以阿兰选择建国让我很吃惊。选择伊韦会容易得多，因为他认识也信任伊韦。

然而，阿兰似乎做出了明智的战略选择。可能他认为，遭遇衰退时德朗增长的前景主要在新兴市场。建国似乎非常了解年轻的中国消费者，而阿兰显然很明智地认识到了这点。从表面上看，建国是合理的选择，我也愿意相信他能成功。但他要认识到很大程度上这只是自己的想法，因为我没看出阿兰为建国的成功铺过什么路。并不是说阿兰希望建国失败，只是他不太了解建国，也不熟悉中国的文化。

要想成功，建国的想法和行为都要有所改变。他是很懂技术，但在人际关系方面有些欠缺。即便是他自认为的实力，也就是了解亚洲市场和品味，真正应对市场需求时也要画个问号。看他给侄女打电话就知道，他主要靠直觉和听来的信息做决定，并没有准确数据。之前这样做没问题，但如今他负责的工作更具战略性，光凭直觉和智慧可不够。举例来说，如果有耐心和准确数据，他可能会发现日本女性愿意为香奈儿旗下的经典法式香水瓶支付高价，而且香奈儿的味道相当浓郁，价格也很高。有时欧洲的神秘感在其他市场能产生巨大的吸引力。建国似乎忽略了这一事实。他可能在实验室里待了太久，太少接触市场。

至于行为，我建议找高管培训师来帮助建国适应。我也建议他刚开始在法国多花些时间。这似乎有悖常理，因为他的头衔是全球产品开发高级副总裁，但伊韦有句话说得没错，建国首先应该了解法国市场。只有这样，他才能高效进入新的领域。我会建议他在巴黎多住些时间，确保牢牢地掌握商业基础，甚至有可能改善与公司其他高管的关系。没人能完全胜任新工作，尤其是高管，但建国可以边做边学。

德朗国际也需要调整。如果公司真想在全球布局，阿兰就应该带领整个团队经历文化欣赏和沉浸的过程。文化始于高层，然而这家公司的高管似乎习惯于对外表和说话方式不一样的人怀有成见。所以阿兰的直接下属对建国不满意也就不足为奇。不过，我对德朗转型并不十分看好。公司的文化和行为不会轻易改变，尤其是当CEO热衷于鹅肝而非改变的时候。



LIFE’S WORK

高技派建筑大师诺曼·福斯特：建筑是各项力量的集中体现

艾莉森·彼尔德（Alison Beard）| 访 夏林 | 译 刘隽 | 校 孙燕 | 编辑

20世纪70年代早期，诺曼·福斯特（Norman Foster）因设计英国伊普斯威奇的Willis Faber&Dumas大厦而一举成名——这是一座开放式生态办公大楼，建筑风格在当时堪称“激进”。此后，他共设计建造了250多座建筑。伦敦的瑞士再保险总部（Swiss Re，又称酸黄瓜）和北京首都国际机场都是他的作品。作为福斯特建筑事务所（Foster + Partners）的创始人和董事长，他管理着15个办事处和1000名员工，项目足迹遍布40个国家。

HBR：你为什么会成为一名建筑师？

福斯特：我年轻在曼彻斯特工作时，一有空就会绕着市区里的建筑闲逛。当时我并没有“为成为建筑师而好好观察这些建筑”的想法。我只是深深地为这些建筑所着迷，巴顿拱廊和《每日快报》的大楼都让我欲罢不能。与在建筑学校读书时相比，旅行、研究建筑和城市对现在的我同样重要。从这个意义上来说，我仍是个学生。

你自己有精神导师吗？

首先是“巴基”——理查德·巴克敏斯特·富勒（Richard Buckminster Fuller）。他就像道德良知的化身，总在不知疲倦地告诫人们地球的脆弱，提醒我们人类有保护地球的责任。他是那种能从根本上影响你世界观的人。另一位是德国著名平面设计师奥托·艾舍（Otl Aicher）。在工作室中营造了一种极富创造和竞争的氛围，接连不断的名人造访让这种氛围越发浓郁。在我40多年的从业历程中，这种“可以的”的精神一直激励着我。跟学期中的耶鲁工作室一样，我们的工作室也是每天不间断开放。这种做法最大的好处之一就是能不断吸引最优秀的青年才俊。

在你看来，**Willis Faber & Dumas**大厦如此受欢迎的原因是什么？

也许是因为大厦设计比较符合那家企业的精神，同时为其开放式管理架构提供了支持。Willis公司虽然有2100名员工，但却很像一个家族企业。公司高管甚至知道许多员工的教名，公司的管理架构较为宽松，政策也较为开放，有利于各层级的顺畅沟通。在这座三层的建筑中，我们创造性地加入了自动扶梯，同时还设计了中央中庭以及泳池、屋顶花园和餐厅等社交场所，体现了工作场所平等和培育社区意识的精神。这是一座极具活力的建筑，与20世纪70年代笼罩英国的悲观情绪形成了鲜明对比。

“设计思维”是否适用于商业世界？

“设计思维”中的一些能力肯定适用于商业世界，特别是解决复杂问题的创造力。这里我要提到团队合作——建筑是各项力量的集中体现。

作为管理者和设计师，你如何评价自己的参与程度？

在构建公司架构时，我就想到要让自己尽可能多地投入设计工作中，毕竟这是公司的核心业务，也是我的热情所在。我不需要被日常事务所束缚，可以自由活动。

优秀的建筑师需要具备哪些特质？

心态开放、精力充沛、渴望迎接挑战性工作、愿意探索全新解决方案并挑战极限，当然，最好还能有点幽默感。在福斯特建筑事务所，我们每做一项工作都会力争做到最好。我们不在意有没有媒体关注，这也不会影响我们的设计。我主持的设计委员会会定期审查项目，给出积极或消极的反馈。

你最看重哪种认可？

获得同行的认可固然可喜，但最终还是要让作品自己说话。从更广泛的意义上说，我更看重公众和媒体对建筑与环境价值的认可。与过去，比如30年前相比，公众与媒体的意见当然更重要了，也早该如此。现在的争论范围更广，也更深入，对此感兴趣的人更多了。

你在什么时间和地点的工作状态最好？

随时随地。我一直保持着画素描的习惯，我把它看作一种交流方式。从某种意义来说，素描是我与自己对话的方式，就像记笔记或者做表格一样。同时，在参加会议或设计点评时，我可能会一边说话一边疯狂地乱涂乱画，因为我需要通过图画来表达自己的观点。

本文原刊于《哈佛商业评论》2011年3月刊。

FEATURES

LEADERSHIP DEVELOPMENT

The High Cost of Poor Succession Planning

Claudio Fernández-Aráoz, Gregory Nagel, and Carrie Green page 084



Many large companies fail to payenough attention to their leadership pipelines and succession practices. That leads to excessive turnover at the top and destroys a significant amount of value—close to $1 trillion a year among the S&P 1500 alone, say the authors of this article. The biggest costs are underperformance at companies that hire ill-suited ex-ternal CEOs, the loss of intellectual capital in the C-suites of organiza-tions that executives leave behind,and for companies promoting from within, the lower performance of ill- prepared successors.

Companies and their boards can(and must) do better. The solution isn't that complicated: Firms need to start succession planning well before they think they need to; make sure they identify and develop rising stars; appoint the most-promising executives to the board to help prepare them to take on the top job; and look at both

internal and external candidates.In addition, when working with search consultants, firms should avoid perverse incentives like contingency and percentage fees.

HBR Reprint R2103F

STRATEGY

Eliminate Strategic Overload

Felix Oberholzer-Gee | page 094



As companies respond to intensify-ing competitive pressures and challenges, they ask more and more of their employees. But organizations often have very little to show for the efforts of their talented and engaged workers.

By selecting fewer initiatives with greater impact, companies can make their strategies more powerful. A strategic initiative is worthwhile only if it does one or more of the following:

• It creates value for customers by raising their willingness to pay.As your company finds ways to innovate or to improve existing products, the maximum price people will be willing to pay for the offering rises.

• It creates value for employees by making work more attractive.Offering better jobs lowers the minimum compensation that you have to offer to attract talent to your business.

• It creates value for suppliers by reducing their operating cost.As suppliers’ costs go down, the lowest price they would be will-ing to accept for their goods falls.

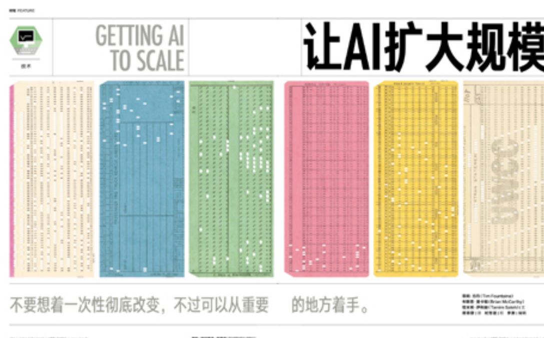
As companies expand the total amount of value created for their customers, employees, and sup-pliers, they position themselves for enduring financial success.

HBR Reprint R2103E

TECHNOLOGY

Getting AI to Scale

Tim Fountaine, Brian McCarthy, and Tamim Saleh page 104



Most companies are struggling to realize artificial intelligence’s potential to completely transform the way they do business. The problem is, they typically apply AI in a long list of discrete uses, an approach that doesn’t produce consequential change. Yet trying to overhaul the whole organization with AI all at once is simply too complicated to be practical.

What’s the solution? Using AI to reimagine one entire core business process, journey, or function end to end, say three McKinsey consultants. That allows each AI effort to build off the previous one by, say, reusing data or enhancing capabilities for a common set of stakeholders. An airline, for example, focused on its cargo function,

and a telecom provider on its process for managing customer value.

Scaling up AI involves four steps: (1) Identify an area where AI will make a big difference reason-ably quickly and there are multiple interconnected activities and opportunities to share technology.(2) Staff the team with the right people and remove the obstacles to their success. (3) Reimagine business as usual, working back from a key goal and then exploring in detail how to achieve it. (4) Sup-port new AI-based processes with organizational changes, such as interdisciplinary collaboration and agile mindsets.

HBR Reprint R2103H

Harvard Business Review 哈佛商业评论

哈佛商业评论 2021年6月版

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

联合出品人 Co-Publisers

刘霄 Liu Xiao 何刚 He Gang

执行出品人 Executive Publiser

齐馨 Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

版权总监 Copyright Director

时青靖 Shi Qingjing

高级编辑 Senior Editors

腾跃 Teng Yue

高级撰稿 Senior Writer

廖琦菁 Liao Qijing

编辑 Editors

刘隽 Liu Jun 孙燕 Sun Yan

新媒体中心总经理 General Manager of New Media Center
麻震敏 Ma Zhenmin
新媒体中心总监 Director of New Media Center
金洛佳 Jin Luojia
新媒体内容总监 Digital Content Director
刘铮筝 Liu Zhengzheng
新媒体中心策划总监 Planning Director of New Media Center
刘玥 Ariel Liu
新媒体编辑 Digital Editor
周强 Zhou Qiang
美术编辑 Art Editor
刘冬 Liu Dong
新媒体运营经理 Operations Manager
王梓蘅 Wang Ziheng

高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行副总经理兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
执行副总经理兼整合营销总监 Executive Vp & Integrated Marketing Director
崔毅 Cui Yi
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
副总监 Deputy Director
陈萌萌 Chen Mengmeng
运营总监 Operations Director
刘浩宁 Liu Haoning
营销总监 Marketing Directors

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
商业合作策划经理 Business Cooperative Planning Manager
汪自凡 Michelle Wang
高级品牌经理 Senior Branding Managers
崔哲 Cui Zhe
品牌经理 Brand Manager
武朋 Wu Peng
品牌助理 Brand Assistant
王一冰 Wang Yibing

新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
开发工程师 Development Engineers
程磊 Cheng Lei
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

SEEC 财訊 财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 00-86-10-85650313 / 85650550

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568/F

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
商业合作部联系电话：00-86-10-85657157
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

空降高管不太靠谱（《哈佛商业评论》2021年第6期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2021
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00023763-20210607
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2021
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn